بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الخرطوم

كلية الدراسات العليا

معهد دراسات الإدارة العامة والحكم الإتحادي

الحوافز في الخدمة العامةو أثرها في العملية الإنتاجية
دراسة حالة / مركز المعامل والبحوث
البيطرية المركزية للفترة (1974 – 2004 م)

بحث تكميلي لدرجة الماجستير

إعــداد :
التهامي خلف الله محمد نور

إشراف :
د / لبابة الفضل عبد الحميد

مارس 2005

الآيــــــــة

قال تعالي :

بسم الله الرحمن الرحيم

(فمن يعمل مثقال ذرة خيراً يره * ومن يعمل مثقال ذرة شراً يره)

S

(سورة الزلزلة : الآيات 7 ، 8)

شكر وعرفان

الشكر أولاً وأخيراً لله رب العالمين الذي هيأ لنا سبل الحياة الكريمة ومتعنا بالصحة والعافية ورزقنا من الطيبات .

ثم الشكر موصول لأسرة معهد دراسات الإدارة العامة والحكم الإتحادي بجامعة الخرطوم (د0 آدم الزين ، د0 جلال محمد أحمد ، د0 إبراهيـــــم أبو عـــوف و د0 محمد أحمد داني والدكتورة . لبابة الفضل التي أشرفت بكل تجرد وإخلاص علي هذا البحث وظلت تتابع بحمية وهمة . كما نشكر الأستاذه سعاد محمد حيمورة (مسجل المعهد) .

الشكر أيضاً للأخوة بإدارة مركز المعامل والبحوث البيطرية المركزية وعلي رأسهم بروفيسور/ محمد محمد صالح الجبلابي ود0 صلاح مختار محمد الأمين ود0 أمال مصطفي محمد ود0 صبحي أحمد محمد .

كما اسدي شكري الجزيل للأخوة شاكر شريف سيد ، علي شريف عثمان ، موسي حجاب فاشر ، محمد يوسف حسين ، مجتبي عبد الله ، التومة محمد الأمين ، فضل عثمان فضل ، الأستاذ/ محمد فتحي حسب الله ، نزار حسب الله ، وصديقه يحيي ، الزميل محي الدين عثمان ، الزميلة مني محمود و زين العابدين عبد الرحيم. والشكر موصول للعاملين بمكتبة السودان (جامعة الخرطوم) ، العاملين بمكتبة مركز تطوير الإدارة ، العاملين بمكتبة أكاديمية السودان للعلوم الإدارية والعاملين بمكتبة مركز المعامل والبحوث البيطرية المركزية . وأهدي هذا البحث الي : روح الوالدة الكريمة ، والدي العزيز ، الزملاء بديوان شئون الخدمة ، (الزوجة الكريمة (حنان)، بناتي (هالة – رانيا – ريان وإبني أحمد) و الزملاء بمركز المعامل والبحوث البيطرية ورئاسة هيئة بحوث الثروة الحيوانية

المحتويـــات

فهرست الجداول والأشكال

فهرست الملاحق و المراجع		
	الملاحق	

الملخص

تناول هذا البحث أحد أهم المشكلات التى تواجه الخدمة العامة عموماً ، و بالأخص فى السودان ، بعد مشكلة الاجور . و قد تناولها كثير من المفكرين فى مجال إدارة شئون الأفراد و من هنا جاءت أهمية الدراسة .

تناول هذا البحث الحوافز كمشكلة لما لها من إرتباط وثيق بالعنصر البشرى كأحد أهم عناصر العملية الإنتاجية يجب الوقوف عندها بغية الوصول الى معالجة . و كانت الدراسة تخص على مركز المعامل و البحوث البيطرية كمرفق إستراتيجى إقتصادى هام فما هى المشكلة إذن :

شروط الخدمة المطبقة على العاملين بالمركز لا تقابل إرتفاع تكاليف المعيشة ، الحوافز المقدمة للعاملين غير كافية للوفاء بالغرض من الحوافز مادياً و معنوياً ، الحوافز غير منتظمـــة و غير مستمرة فى منحها للعاملين ، هنالك أثر سلبى جراء عدم إستمرار الحوافز.

و للتحقق من صحة الفرضيات : المتمثلة في المطالبة بالحوافز لن تتوقف للإرتفاع المستمر فى تكاليف المعيشة . عدم إستمرارية الحوافز و عدم تناسبها مع الجهد المبذول من العاملين. الحوافز الجماعية تقوى روح الجماعة إلا أنه لا بد من نهج الحوافز الفردية لتمييز العاملين المجديــن عــن المقصريــن و المتقاعسين. و ضرورة ربط الحافز المادى بالحافز المعنوى .

وقد إنتهج هذا البحث منهج دراسة الحالة والاستعانة بالمنهج التاريخي للوصول الى نتائجه و توصياتــه ، و استعان بالاستبانة .

و قد إشتملت هذه الدراسة على أساسيات البحث و فصول أربعة تناولنا في الفصل الاول الإطار النظرى لموضوع الحوافز أما الفصل الثانى فقد تمت فيه دراسة مركز المعامل و البحوث البيطرية و جاء الفصل الثالث بتحليل و مناقشة البيانات المتحصل عليها. أما الفصل الرابع فقد اشتمل على نتائج الدراســـة

و توصياتها و اختتم البحث بالمراجع التى استمدت منها البيانات ، و الملاحق المشتملةعلي الجداول و بعض المستندات ذات الصلة.

Abstract

This research deals with the most important, after wages, that faced the general civil service in the world generally and in the Sudan specially. The problem of personnel administration had been studied by many researchers and this reflected its importance.

In this research we studied the role of the incentives as a problem in direct relation to human power that represent the productive elements; and we tried to find methods for its solutions in future.

The study was carried in the Central Veterinary Research laboratory (Soba, Khartoum) which is one of the most economical and strategic units . The actual problem we considered was that:

- The service condition applied on the personnel in the centre didn't cover the minimal cost of living.
- The incentives were not enough to cover their financial and demands.
- The incentives were not paid regularly

When we investigated on the reliability hypotheses, we found that demand for incentives didn't stop; there is continuous increase in the cost of living the rate of pay was very low and unstable compared to the volume of work done.

We came to conclusion that although collective incentives strengthen the spirits of the groups, yet individual ones should be given to differentiate dedicated personnel and this incentive should be linked with the motivation effect.

For this research project we performed both descriptive and analytical methods to obtain the presented results and recommendations. Our methods included with four chapters. The first chapter dealt with the theoretical part of the incentives; the second with the study of the Cent. Vet. Res. Lab.; the third with the analysis of data obtained and the fourth contained the results and recommendations.

أساسيات البحث

المقدمة
مشكلة البحث
اسئلة البحث
فرضيات البحث
أهداف البحث
منهج البحث
أدبيات المادة
مصطلحات البحث
هيكلة البحث
النتائج
التوصيات
الخاتمة
المراجع
الملاحق

المقدمـــة :-

موضوع الحوافز تناوله العديد من المفكرين في مجال الإدارة العامـة وإدارة الموارد البشرية ، وذلك بكثير من التفصيل في المعني والمفهوم للحوافز ، ونظمهـا التقليدية والحديثة ومضامينها في النظم الإشتراكية والرأسمالية . ورأينا من الفائدة أن نستصحب الرؤية الإسلامية في هذا البحث استكمالاً للفائدة وعموميتها .

وقد تناولت تلك الكتابات النظريات التي كتبت في هذا الشأن . وقـد قـسمت الحوافز الي الأقسام المادية والمعنوية وداخل هذا التقسيم تنوعـت مـا بـين فرديـة وجماعية وإيجابية وسلبية ، و أساسية وبديلة ، كما حددت أنماطها . وما هي الفائدة التي تعود علي المؤسسات من تطبيق نظام الحوافز بالطرق العلمية المدروسة . وقـد تحدث أولئك الكتاب عن مزايا وعيوب كل نوع من أنواع الحوافز . وماهي الأسـس والمعايير التي تحكم تطبيق الحوافز ، وما هي المؤثرات الإقتصادية والإجتماعية علي أنظمة الحوافز. وحدد ت الأهداف الإقتصادية والمعنوية التي من أجلها تطبق الحوافز .

وقد تناول هذا البحث ما تعرض اليه المفكرين عن السلوك الإنساني ونظريات الدوافع لما لهما من ارتباط وثيق بالعملية الإنتاجية ورفع كفاءتها . كما تناول أيـضا الشق الثاني من الحوافز وهو الحافز المادي والعنوي السلبي وضروة الأخذ بها أيضاً لموازنة كفة الثواب والعقاب ، وذلك بالأخذ بيد المتقاعسين .

وقد استعنا في هذا البحث بقانوني معاشـات الســودان لعـامي (1975 و 1994) وقانوني الخدمة العامة لعـامي (1974 و 1994) بالـسودان ولائحتـي الخدمــة العامة (1975 و 1995) وكذلك لائحتي محاسـبة العـاملين لعـامي (1976 و 1996) وتعرض البحث لتلك التشريعات بالتحليل فيما يخـتص بـالجزء الخاص بالحوافز ، سواء كان ذلك أثناء وفقاً لقوانين الخدمة العامة أو بعـدها وفقـاً لقوانين المعاشات .

عموما فإن كل ما كتب عن الحوافز فهو أرضية صالحة وأساس جيد يؤسس لانتهاج سياسة حوافز تفيد العملية الإنتاجية ، وتحافظ بها المؤسسات علي كوادرها المؤهلة باستمرارهم في وظائفهم وتقليل الفاقد منها . إلا أننا نري أن الكتابات تلك تحدثت عن عموميات في الأنظمة المختلفة . ولم نقف علي مرجع يتحدث عن خصوصيات الحوافز بمركز المعامل والبحوث البيطرية المركزية ، إلا ما قد تناوله البحث الذي يتحدث عن حقوق وامتيازات الموظف العام في السودان (رسالة ماجستير 1998 – منى محمود أحمد – جامعة الخرطوم) فقد تناول هذا البحث الحوافز في الخدمة العامة في السودان عموماً .

ولخصوصية مركز المعامل والبحوث البيطرية المركزية ووضعه الإستراتيجي في مجالات البحث العلمي والتقصي الحقلي وانتاج اللقاحات والأمصال للثروة الحيوانية ، والتي تعد من دعائم الإقتصاد السوداني ، فإن هذا البحث يعتبر إضافة نوعية للبحوث النظرية في دراسة الحالة .

مشكلة البحث : -

الحوافز في الخدمة العامة في السودان أصبحت أحد مصادر دخل العامل . ولكنها تحتاج الي تعامل علمي دقيق يضمن تحقيق الفائدة القصوي التي من أجلها أوجدت . مركز المعامل والبحوث البيطرية المركزية ، أحد الوحدات الحكومية ، التي تتعامل مع موضوع الحوافز بمنهج غير علمي يعتمد علي الإرث والعرف . ثم إن الحوافز تدفع بشكل متقطع ولاتتناسب مع الجهد المبذول من العاملين .

ففي ظل ارتفاع الأسعار وعدم مواكبة زيادة المرتبات لتلك الزيادات أصبح النظر الي موضوع الحوافز علي أنه ذراع مساعد للرواتب . إذن لابد من التعامل معه بأهميته للعامل ووضع منهج علمي يضمن للمركز حقه في زيادة الإنتاج ويضمن للعامل الحياة الكريمة .

اسئلة البحث:-

1/ هل شروط الخدمة وهياكل المرتبات المطبقة حالياً بمركـز المعامـل والبحوث البيطرية تشتمل علي مـا يشبع حاجات ويحقـق طموحـات العاملين ؟

2/ هل الحوافزالتي تدفع بالمركز مجزية مادياً ومعنوياً ؟

3/ هل الحوافز الممنوحة تمنح في أوقات مناسبة و مدي استمراريتها؟

4/ هل تمنح الحوافز في شكل فردي أم جماعي ؟

5/ ما هو أثر الحوافز – بشقيها الايجابي والسلبي - علي العملية الإنتاجية ؟

6/ ماهو أفضل أنواع الحوافز بالنسبة للعـاملين (الماديـة أم المعنويـة- الفردية أم الجماعية) ؟

فرضيات البحث :-

قامت هذه الدراسة على إختبار صحة الفرضيات الآتية : -

1/ شروط الخدمة ونظام الأجور المطبقين على العاملين بالدولة - منهـا مركز المعامل والبحوث البيطرية المركزية – لاتشبع حاجات العاملين .

2/ المطالبة بالحوافز لن تتوقف لأن زيادات الأجور محدودة ويمتـصـها السوق المتزايد الأسعار مهما تحسنت شروط الخدمة .

3/ الحوافز لا تتناسب مادياً ومعنوياً مع جهد العاملين في مركز المعامـل والبحوث البيطرية . إذن لابد من استمرارها حيث مـشكلات الحيـاة تتنامي يوماً بعد يوم .

4/ تمنح الحوافز أحياناً بصورة فردية وأخري جماعيـة . لكـن الحـافز الجماعي يحس العاملين بالإنتماء للجماعة ويبعد شبح الغبن عن نفوس العاملين وبالتالي يتهيأ المناخ المعافي للأداء الجيد .

5/ هنالك أثر إيجابي وآخر سلبي عند تطبيق نظـام الحـوافز الجمـاعي والفردي

6/ الحوافز المادية دون اقترانها بالحوافز المعنوية لا تعبر عن الـشعور الكافي بالرضا بالنسبة للعاملين . لذا لا بد من الجمـع بينهمـا . أمـا الحوافز المادية فهي المفضلة علي المعنوية لمقابلة التـضخم المتزايـد محلياً وعالمياً .

أهداف البحث :-

1/ توضح هذه الدراسة مـدى ملاءمة الحوافز والمزايا لحفـز العـاملين واستنهاض هممهم للعمل .

2/ وما هي الأساليب المثلى التي من خلالها يمكن أن نتعرف على أفضل أنواع الحوافز ، تكون سنداً لشروط الخدمة ، لتلائم وضـع العامـل وتحقق طموحاته ورغباته ، وبالتالي تقود لأداء أفضل وإنتاج أوفر .

3/ الأجر هو أساس دخل العامل عموماً ، وفي الخدمة العامة خصوصاً . فما هي نظمه وعقباته وما هي العوامل التي تؤثر في الأجر والـى أي مدى يمكن أن يشبع حاجات العاملين ويدفع بعجلة الإنتاج .التعرف على الدوافع التي يتطلع العامل لإشباعها .

4/ وكذلك التعـرف علي الحوافـز ، بشقيـها المـادي والمعنـوي (الجماعي منها والفردي الإيجابي منها والسلبي) .

5/ تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الحافز ، كعامـــل مساعد ريئسي ، في أداء الوظيفة العامة ، وتحديداً بمركز المعامل والبحـوث البيطرية المركزية ، كوحدة منوط بها العمل البحثـي وكـذلك إنتـاج الأمصال واللقاحات في مجال الثروة الحيوانية . والتي تمثل واحدة من أهم مرتكزات دعائم الاقتصاد الوطني السوداني المتمثل في دعـــم

الصـــادر في مجالى اللحـــــوم (البيـضاء والحمـراء) الحيـة والمذبوحة .في ظل تلك الأهمية الداعمة للإقتصاد هدفت الدراسة إلى التعرف عن قرب على نظام الحوافز في هذه الوحدة . والى أي مـدى اتبعت أساليب تجاب رضاء العاملين وتشجيعهم على الرقـى بالإنتـاج وذلك لمقابلة متطلبات البلاد المتزايدة لدعـم الثـروة الحيوانيـة فـي مجـــالات التشخيص والتقصى الحقلي ، وإعداد البحوث والدراسات اللازمة ، وتطوير إنتاج اللقاحات خاصة وأن مواكبة العولمة أصبحت ضرورة في مجالات السرعة وكم وكيـف الإنتاج .

6/ تفيد هذه الدراسة الدارسين والمديرين في مجال الإدارة العامـة وإدارة الأفـراد علي وجه الخصوص في إتباع أنجع السبل بالطرق العلمـية السليمة ، للوصول بالمؤسسات إلي الكفاية الإنتاجية والمحافظة علـي الكادر البشري المدرب ، وتقليل الفاقد في القوي البشرية في مؤسساتهم . كما تسهم الدراسة في مساعدة متخذي القرار في المؤسسات لاجتذاب الخبرات لمؤسساتهم أيضاً ونخص مركز المعامل والبحوث البيطريـة المركزية .

أسلوب البحث :-

يعتمد هذا البحث على :-

حصيلة المعلومات المستقاة من المراجع والقـوانين المنظمـة للخدمـة العامة في السودان مثل قانوني معاشات السودان وقـانوني الخدمـة العامـة واللوائح المفسرة لها في الفترة من 1974 وحتى 2004م والنظريات والكتب العلمية . احصائيات الإنتاج بمركـز المعامـل والبحـوث البيطريـة فـي مجـالي انتاج اللقاحات والبحوث المنشورة والمقبولة للنشر خـلال الفترة من (1974 – 2004) . المنهج الوصفي و التحليلي . تحليل التـشريعات

والقوانين المنظمة لشـ ـروط الخدمة والحوافز فـي الخـ ـ ـدمة العـ ـامة بالسـ ـ ـودان للفتـرة مـن (1974- 2004) . و تحليل نتائج الاستبيان والإحصائيات لتوضيح اثر الحوافز على نتـائج الأداء . مقابلـة المـسئولين ورؤساء الأقسام والشعب والوحدات المساعدة وبعـض العـاملين بمركـز المعامل والبحوث البيطرية .

أدبيات البحث : -

وقد تناول هذا البحث ما تعرض اليه المفكرين عن السلوك الإنساني ونظريات الدوافع لما لهما من ارتباط وثيق بالعملية الإنتاجية ورفع كفاءتها . كما تناول أيـضا الشق الثاني من الحوافز وهو الحافز المادي والعنوي السلبي وضروة الأخذ بها أيضاً لموازنة كفة الثواب والعقاب ، وذلك بالأخذ بيد المتقاعسين .

وقد استعنا في هذا البحث بقانوني معاشـات السـ ـودان لعـامي (1975 و 1994) وقانوني الخدمة العامة لعـامي (1974 و 1994) بالـسودان ولائحتـي الخدمـ ـة العامة (1975 و 1995) وكذلك لائحتي محاسـبة العـاملين لعـامي (1976 و 1996) وتعرض البحث لتلك التشريعات بالتحليل فيما يخـتص بـالجزء الخاص بالحوافز ، سواء كان ذلك أثناء وفقاً لقوانين الخدمة العامـ ـة أو بعدها وفقاً لقوانين المعاشات .

عموما فإن كل ما كتب عن الحوافز فهو أرضية صالحة وأساس جيد يؤسـس لانتهاج سياسة حوافز تفيد العملية الإنتاجية ، وتحافظ بها المؤسسات علي كوادرهـا المؤهلة باستمرارهم في وظائفهم وتقليل الفاقد منها . إلا أننا نري أن الكتابـات تلـك تحدثت عن عموميات في الأنظمة المختلفة . ولم نقف علـي مرجـع يتحـدث عـن خصوصيات الحوافز بمركز المعامل والبحوث البيطرية المركزية ، إلا ما قد تناولـه البحث الذي يتحدث عن حقوق وامتيازات الموظف العـام فـي الـسودان (رسـالة ماجستير 1998 – منى محمود أحمد – جامعة الخرطوم) فقد تنـاول هـذا البحـث الحوافز في الخدمة العامة في السودان عموماً .

ولخصوصية مركز المعامل والبحوث البيطرية المركزية ووضعه الإستراتيجي في مجالات البحث العلمي والتقصي الحقلي وانتـاج اللقاحـات والأمـصال للثـروة الحيوانية ، والتي تعد من دعائم الإقتصاد السوداني ، فإن هذا البحث يعتبـر إضـافة نوعية للبحوث النظرية في دراسة الحالة .

مصطلحات البحث : - [1]

العاملين : يقصد بهم الأشخاص الذين يشغلون أي وظيفة في الهيكل الوظيفي بالدولة فـي سواء كان بالحكومة المركزية أو الولايات أو الهيئات والمؤسسات (تشمل العمال والموظفين) .

الوزير : يقصد به الوزير المخدم (وزير العمل والإصلاح الإداري)

الوزير المختص : يقصد به وزير الوحدة المعنية .

الوكيل : يقصد به وكيل وزارة العمل واللإصلاح الإداري.

المدير : يقصد به مدير ديوان شئون الخدمة .

رئيس الوحدة : يقصد به أي من محافظي المديريات ووكلاء الوزارات ومديرو المصالح .

حدود البحث : -

الحدود المكانية : مركز المعامل والبحوث البيطريـة المركزيـة (هيئة بحوث الثروة الحيوانية)

1/ قانون الخدمة العامة فى السودان لسنة 1994م، الفصل الاول المادة 2

الحدود الزمانية : 1994 – 2004 م

مجمتع الدراسة : -

العاملين بمركزالمعامل والبحوث البيطرية المركزية .

هيكلة البحث :

تم تقسيم هذا البحث الي أربعة فصول :

الفصل الأول : الإطار النظري : قسم الي أربعة مباحث (مفهوم العمل والإنتاج – الحوافز المعني والمفهوم – الحوافز في النظـم المختلفـة و نظريات الحوافز) الفصل الثاني : مركز المعامل والبحـوث البيطرية المركزيـة : قسم الي ثلاث مباحـث (نشأة وتطور المركز) ، الهيكل التنظيمي والوظيفي للمركز و أهاف المركز ونظام الحوافز فيه .الفصل الثالث : يحتوي علي تحليل البيانات ومناقشتها ومقارنتها بمدي تحقيقها لفرضيات البحث ومدي الإجابة من خلالها لاسئلة البحث . الفصل الرابع :نتائج و الفصل الخامس توصيات الدراسة والخاتمة ، المراجع والملاحق.

الفصل الأول

مفاهيم و نظريات في الحوافز

الفصل الأول

الإطـار النظري

مفاهيـم ونظـريـات في الحوافز

المبحث الأول : مفهوم العمل والإنتاج :

مفهوم العمل :- (Motivation to work)

نادت نظرية العلـوم الـسلوكية (Behavioral Science Theory) طبقـاً لتجارب علمية ضرورة الأخذ بمبدأ الترغيب في العمل باعتباره أسلوباً إنسانياً يحث العامل ويدفعه لتكريس جهوده وبذل طاقته العلمية و العملية والفنية لتحقيق أهـداف المؤسسة ، وبنيت على خمس مبادئ :

1- مبدأ المنظمة نظاماً اجتماعياً .
2- مبدأ القيادة .
3- مبدأ إتقان العمل .
4- مبدأ الإتصالات .
5- مبدأ تدريب وتنمية قدرات العاملين .

ويدور مفهوم دوافع العمل حول دراسة طبيعة الإنسان العامل وسلوكه وتـصرفاته . بغرض التعرف على حاجات العامل ورغباته ومحاولة إشباع هـذه الحاجـات أو تحقيق تلك الرغبات ، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة . وهذا يعنـى خلـق منظمـة إجتماعية يسود فيها التعاون المشترك والأداء الجماعي والرغبة الصادقة في تحقيـق الأهداف . وقد عرف مفهوم دوافع العمل ، بأنه الرغبة الإنـسانية فـي الإسـتجابة لمتطلبات المنظمة أو تحقيق رسالتها وأهدافها . (1)

1/ منصور أحمد منصور ،الحوافز والدوافع في قطاع الإنتاج ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، مركـز البحـوث الإدارية ، ص 7 – 8 ، دمشق1976

مفهوم الإنتاج :

الإنتاج هو حصيلة العمل الإنتاجي فهو كمية أو قيمة السلع و الخدمات التـي أدت إليها ممارسة وظيفة الإنتاج خلال فترة معينة من الزمن . و الإنتاجيـة تعنـى النسبة بيـن كمية أو قيمة الإنتاج أو المنتج و بيـن كميـة أو قيمـة العناصر التي أدت إليه و ساهمت في إيجاده خلال تلك الفترة . و قد عرفت الإنتاجية بأنها تمثـل التآلف الأمثل بين عناصر الإنتاج لتحقيق الفائدة الكاملة منها بحيث يؤدى ذلـك إلـى أفضل إنتاج بأقل تكلفة ممكنة . (1)

و تكون للإنتاجية صوراً عدة على النحو الأتي : -

* زيادة حجم الإنتاج مع إنخفاض تكلفة و تحسين مستوى جودته .
* زيادة حجم الإنتاج مع ثبات تكلفة زيادة مستوى جودته أو ثباتها .
* زيادة حجـم الإنتاج مع انخفاض التكلفة قد يـصاحبه تـــدن مخطـــط مستهـدف و مناسب في مستوى الجودة .
* زيادة حجم الإنتاج بنسبة أكبر من نسبة الزيادة في تكاليفه مع بقـاء مـستوى الجودة ثابتاً .
* ثبات حجم الإنتاج مع ثبات تكاليفه و تحسين في مستوى جودته .
* ثبات حجم الإنتاج مع إنخفاض تكاليف الإنتاج و تحسين مستوى الجـودة أو ثباتها0
* ثبات حجم الإنتاج مع إنخفاض فـي التكاليف انخفاضـاً يعـــوق التـدني المستهدف أو المطلوب في مستوى الجودة .

1/ عادل جودة ، الحوافز المادية في الدول الإشتراكية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، دمشق ، ص 53

* إنخفاض حجم الإنتاج المقرون بإنخفاض أكبر في نسب التكاليف مع الإحتفاظ بمستوى الجودة أو تحسين مستوى الجودة .

المبحث الثاني : -

الحوافز – المعنى والمفهوم : -

تهتـم دراسات السـلوك الإنساني كثيـراً بموضوع الدوافع والحاجـــات الإنسانية . فإصطلاح الدافعية أو التحفيز يستخدم للتعرف علي مجموعة القوي الدافعة داخـل الفرد ، التي تعمل علي إستمراره في النشاط كإنسان ، وتدفع به الي تحقيـق مجموعة من الأهداف المحددة من خلال ممارسته أنماطاً متنوعة من السلوك . لـذلك

يستخدم الدافع بمفهوم الحاجة التي تدفع الإنسان إلي القيام بسلوك معين بغرض تحيق هدف معين ، يسهم بقدر في إشباع تلك الحاجة ، وينتقل بالفرد من حالة عدم الراحـة التي يحس بها إلي حالة الشعور بالراحة .

فسلوك الإنسان بكافة أنواعة وأشكاله يخضع لتأثير عوامـل أساسيـة هـي (السبب ، الدافع و الهدف) بمعني أن أي مظهر من مظاهر السلوك الإنساني لابد لـه من سبب يؤدى الي إثارة هذا السلوك . كما أن هنالك دافع يحدد إتجاه السلوك ودرجة الإصرار عليه . أما الهدف فيمثل نهاية السلوك – أي النتجة المرجوة مـن الـسلوك المعين . فيكون الشكل المعروف (سبب يحرك السلوك – دافع يحدد اتجاهه – هدف مرغوب الوصول إليه) (1) .

لذلك فان فهمنا للحاجات الإنسانية ، يساعد كثيراً في فهم الأسباب التي تـدفع الأفراد للقيام بسلوك معين . كما تفيد في توقع سلوك معين لهم . وهذا الفهم يفيد فـي تهيئة المناخ المناسب للأفراد والذي يوفر أنسـب الأساليب لإشباع حاجاتهم ، وهـذا بدوره يدفعهم تجاه تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسـة . فالسلوك

1/ مني محمود أحمد عبد السخي ،بحث استكمال درجة الماجستير ، مدرسـة العلـوم الإداريـة ، جامعـة الخرطوم ، ص 7 ، 1988

يعنـي نشاطـات الإنسان في حياته اليومية . والعمل الذي يقوم به الإنسان هو جزء من سلوكه العام بالضرورة ، ويتأتي منه كإنسان . وعليه فإن دراسة الـسلوك العـام للعامل تنبع أهميته في فهم أسلوبه في تأدية واجباته ومسئولياته الوظيفية ، كذلك فهـم آماله واحتياجاته وتطلعاته . وهذا الفهم يفيد في توجيه سلوك العامل الوجهة المبتغـاه لتحقيق أهداف المنشأة ، الأمر الذي يرفع من روحه المعنوية ويكسبه الرضـا عـن عمله .

أما دراسة الحاجات فتساعد في فهم أسباب الصراع الذي يكون بين الجماعات والعمل علي إزالة أسبابه . وذلك يخلق جواً معافاً يسعي الجميع فيـه إلـي تحقيـق الأهداف المشتركة لاجتماع المصالح . ولا بد من الإشارة هنا إلي أن عملية الإشباع

تختلف عن عملية التحفيز حيث أن التحفيـ ـ ـزهو شعور بالرضا لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينـه . وبعبارة أخرى فان الحافز يعبر عـن رغبات واحتياجات أو تمنيـات غيـر محققـة يحاول الفرد العمل على إشباعها (1) .

وهنا في هذا البحث لابد من النظر إلي الحوافز والدوافع كعملية واحدة متداخلة لإرتباطهما الوثيق بمشاعر العامل وميوله ، ودوافعه وتوقعـاته حيث كـل يـؤثر ويتأثر بالآخر .

نظريات في الحوافز :-

ظهر إهتمام الدول النامية ، ومنها السودان ، بالحوافز مـؤخراً . وقـد أظهرت دراسات علماء النفس في هذا المجال إن التحفيز عملية معقدة وأنهـا علـى جانب كبير من الأهمية خلافاً لما يصوره تايلور وتلاميذه مـن أصـحاب المدرسـة العلمية في الإدارة والذي أتبع أسلوباً يركز على دراسة العمـل وتحليلـه ، دراسـة الحركة والزمن ، وتدريب العاملين .

1/ مني محمود أحمد عبد السخي ، مرجع سابق ، ص 11

وقد وجدت نظرية تايلور معارضة شديدة من إتحادات العمال التي تحققت من أن زيادة الإنتاج قد تدفع صاحب العمل إلى الإستغناء عن العمالة . وفى مجمل نظرية تايلور فإن العامل لا يختلف عن الآلة . ولذا نادت الإتحادات بفرض حد أدني للأجور .

من جهة أخرى كانت النظرة التي تحملها النظريات التقليدية في الإدارة على النماذج البشرية نظرة متشائمة ، تصوير العاملين بأنهم كسالى بطـبعهم ويتميـزون بالأنانية والسلبية ، كما أن طموحاتهم ضئيلة ويفضلون الإنقياد مما يعنى أن الـدوافع

أو الحاجات التي يريد العامل إشباعها في العمل لا تتعدى الحاجات الجسمية والحاجة إلي الأمان . وبالتالي فإن الإدارة لا تتوقع من العامل سوى الطاعة التامة ، وتحقيق المستويات المقررة للعمل ، إذا ما أحكمت الرقابة عليه .(1)

تعريف الحوافز : -

تتمثل الحوافز في مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين أيـاً كـان موقعهم نحو بذل جهد اكبر، للإقبال على بعض مهامهم بكفاءة وجد لرفـع مـستوى العمل كماً ونوعا . وتكمن أهمية الحافز في دفع العاملين لزيادة إهتمامهم مـن أجـل الحصول على إنتاجية أعلى وبمواصفات جيدة تنعكس آثارها على زيادة دخل العاملين مقابل زيادة الإيرادات للمؤسسة والتي تؤدى بها زيادة الدخل القومي حيث أن زيـادة الدخل الناتج يؤثر تأثيراً مباشـراً على التنمية الإقتصادية بشكل عام .(2)

1/ محمد رشاد الحملاوي ، نظام الحوافز المادية في الدول الإشتراكية ، المنظمة العربية للعلوم الإداريـة ، ص 28 ، دمشق ، 1973

2/ بكري الطيب موسي ، إدارة الأفراد ، الخرطوم 2002 ، ص 156

أهـداف الحوافـز : -

هنالك هدفين رئيسيين للحوافز : -

الهدف الإقتصادي : - فإن الحافز يعود بالنفع للمؤسـسة و العـاملين . والهـدف المعنوي : - و يتعلق بالعامل و هو أهم عنصر مـ ـن عناصـر الإنتـاج و ذلـك لإشباع بعض من رغباتـه و أحاسيسه و مشاعره واحتياجاته و يبدو السؤال :-

لماذا نلجأ إلى تطبيق نظام الحوافز؟

- زيادة كمية الإنتاج .
- خفض التكاليف .
- المحافظة على جودة الإنتاج أو تحسينه .
- وضع أساسي متين للتحكم في الإنتاج و العمالة .

- الحد من الهدر و الفاقد و وضع نسب محددة لها .
- مراقبة العمال من خلال قياس العمل و تحديد مستويات الأداء .
- زيادة كمية المبيعات .
- المحافظة على الأصول الثابتة و المنقولة .
- ربط العمل بالإنتاج و تحفيز العمال كل طبقاً لجهده. (1)

طرق حساب الحوافز وإيجابياتها والعوامل المؤثرة فيها وكيفية إختيارها: -

أ/ طرق حساب الحوافز : (2)

1/ حساب الحافز على أساس الآجر :-

حدد الانتاج المعياري و حدد الأداء المعيارى بنسبة 33.3% من الأجر حافز للعاملين لدى الوصول إلى الإنتاج المعيارى .

2/ حساب الحافز على أساس المشاركة فـي الوفر من التكاليف .

1/ عادل جودة ، مرجع سابق ، ص 17 – 18

2/ عادل جودة ، المرجع سابق ، ص 27

3/ الحوافز المشاركة في الإنتاج .

ب/ الإيجابيات التي يجب أن تظهر في حالة تطبيق الحوافز : - (1)

1/ الإهتمام الأكيد لدي العاملين فـي زيـادة الإنتـاج وتحـسين نوعيته .

2/ الحرص علي عدم التعيين وزيادة اليد العاملة .

3/ تقلص الإجازات بكافة أنواعها .

4/ تقليص أيام الصيانة والمحافظة علي جاهزية الآلات .

5/ تقليص مدة الزمن الضائع .

6/ تقلص نسبة الهدر والعادم .

7/ السيطرة علي بعض التوقفات الطارئة .

8/ إيجاد بعض المحاولات للتخاص من عنق الزجاجة في الإنتاج .

ج / العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز : -

هناك عوامل كثيرة تؤثر في إتخاذ قرار سياسة التحفيز منها ما يـدخل ضمن إطار المؤسسة أو المنشأة و منها ما يفـصل بالـسياسة العامـة للـدول و ذلك كما يلي:

على مستوى الدولة : سياسة الدولـــة الاقتـصادية و الاجتماعيـة و التي تظهر كقوانين تعمل المؤسسة من خلال إدارتها على تطبيقهـا و على تقييد الإطار الخارجي ، الذي يحتوى معالجـة كـل المـشكلات الناجمة عن التطبيق .

/1 عادل جودة ، مرجع سابق ، ص 17 – 18

/2 منصور أحمد منصور ، المبادئ العامة في إدارة القوي العاملة ، وكالة المطبوعات ،الكويـت 1973 ص 35

القيم الإجتماعية و النظام الإجتماعي السائد و الذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع يحدد رغباتهم و حاجاتهم والأولويات منها .

على مستوى المؤسسة أو المنشاة : نوع الجهــــــاز الإداري و إمكاناته وتنظيمه و قدرة إدارته على اختيار نظام الحـوافز المناسـب وإقتصاديات المنشاة للإقتصاد الوطني ، نوع القوى العاملة و تركيبها المعنوى و الإجتماعي و الثقافي .

و عموما فان نظام الحوافز يتأثر بما يلي :-

بالعوامل الإقتصادية : الوضع الإقتصادي ، الوضع العـام للعمالـة ، النظام الضرائبي المتبع ، المعايير المتبعة في نظام الحـوافز، هيكـل الأجر و توافقه مع طبيعة العمل و الجهد و الحاجات و توقف الإنتـاج لأسباب خارجة عن إرادة العمال .

كما يتأثر **بالعوامل الاجتماعية** المتمثلة في :- الواقع الإجتماعي الذي يعيشه العامل ، إنسجام العامل مع عمله و تأثير الظروف المحيطـ ـة به و حب العامل لعمله و اندفاعه و بذل ما يستطيع من أجـ ـل زيـ ـادة إنتاجه .

د / كيفية إختيار نظام للحوافز في المؤسسة :- (1)

هنالك نظم عالمية لاختيار نظام الحوافز و لكن كل مؤسسة يمكـ ـن أن تضف بعض التعديلات بما يحقق و يتناسب مع خطـ ـة تلك المؤسـ ـسة و لا بد من الإجابة على هذه الأسئلة لتحديد نظام الحوافز منها :

1/ ما هو تأثير وضع نظام للحوافز على رفع الإنتاجية و ما هـ ـي نسبة الزيادة المتوقعة ؟

1/ عادل جودة ، مرجع سابق ، ص 49 – 50

2/ ما هي تكاليف وضع النظام و الإبقاء عليه ؟

3/ ما هي المدة المقررة لاستمرار فاعلية النظام ؟

4/ ما هي الفترة الزمنية للأداة للتطبيق كي يظهر أثر هذا النظام؟

5/ هل ستلاقى خطة العمل النجاح المنتظر ؟

6/ ما هي مؤثرات ظروف العمل على وضع نظام الحوافز ؟

7/ هل زيادة الإنتاج المتوقعة تعادل تكاليف إدخال النظام ؟

8/ ما هو تأثير وضع نظام الحوافز على :

كمية الإنتاج – تكلفة و جودة المنتج – جـ ـودة إسـ ـتخدام الآلات إستخداماً أفضل – الحالة النفسية للعمال – إستقرار اليد العاملة – أسعار المنتجـ ـات و موقـ ـف المؤسـ ـسة مـ ـن المؤسـ ـسات الأخـ ـ ـرى – موقـ ـف المؤسسـ ـة مـ ـن السوق . و بالإجابـ ـة

على تلك الأسئلة يمكن إختيار الحوافز الجماعية أو الفرديـة أو الجمع بينهما .

هـ /الخطوات الواجب إتباعها قبل وضع نظام الحوافز :-

أ/ دراسة واقع المؤسسة و ذلك بجمع البيانات: [1]

1/ **الإنتاج :** نوعـه – كميتـه – تطويـــره – المـواد الخـــام و مصادرهـا

2/ **العمالة:** عدد العمال – فئاتهم – مهاراتهم – تـدريبهم – معـدلات دورات العمال – توصـيف العمـال – نـوع العمل – تصنيف العمال – نوع العمل (آلي – يدوى) .

1/ عادل جودة ، مرجع سابق ، ص 51

3/ **التسويق :** كمية المبيعات – منـاطق البيـع (محلـى – تصدير) – أسعار البيع .

4/ **الظروف و الإمكانيات المتاحة :** إمكانية الوصول إلـي الطاقة الإنتاجية – الإستغلال الأمثل لوسائل الإنتـاج – إستقلال المباني – البطالة المقنعة .

5/ **نظام العمل :** حصر و تجميع القرارات المنظمة للعمل – الحضـــور و الغياب و أنواعه.

6/ **التكاليف:** دراستها و تحليلها و إنعكاساتها علـى مجمـل نشاطات المؤسسة .

ب/ إستخلاص النتائج من الدراسات السابقة و تشمل ما يلي :

1/ ما هي المشكلات القائمة ؟

2/ ما هي المشكلات المتوقعة ؟

3/ ما هي علاقـــة نظام الحوافز بالمشكلات القائمـة أو المتوقعة ؟

4/ وضع نظام الحوافز

أنواع الحوافز : -

يقوم تصنيف الحوافز علي خمسة معاييرفمن أنواع الحوافز توجد حوافزمادية و أخري معنوية ، ووفقاً لطبيعة الجـزاء توجد حوافز إيجابيـة وسلبية ، أما إذا نظرنا إلي المستفيدين من الحوافز ، فنجد الفردي منها والجماعي ، ومن حيث خطة الحوافز والإماكانات المتاحة ، فتوجد حوافز أساسية و أخري بديلة . وإذا أخذنا الحافز كهدف فنجد من الحوافز ما يشجع علي الأداء الجيد ومنها ما يرمي الي الأداء الممتاز .

ومن حيث التطبيق نجد من الحوافز ما يستلزم تطبيق الأنظمة فقط . ومنها ما يحتم علي المدير أن يلعب دوراً ملموساً حتي يتم الحصول علي النتائج المرجوة من الحافز (1) .

الحوافز المادية الإيجابية : -

أ / الأجور:

تعتبر الأجور المصدر الرئيسي لتكوين دخول الأفراد العاملين ، حيث أنها تعبر عن العلاقة المباشرة بين درجة الإشباع للحاجات الشخـصية المتزايـدة وبين حجم المكافآت التي يحصل عليها العمال . لذا فإن الأجور تعتبر حـافزاً للعمال لتحسين نتائج عملهم وزيادة كفاءة الإنتاج . وعليه فإن الأجور تحقـق وظيفتين في المجتمع - وخاصة الاشتراكي – فالوظيفة الأولي هي المـصدر الرئيسي لزيادة رفاهية العمال المادية . والثانية تعتبر حافزاً مادياً فعالاً للعمال

يدفع بهم للإهتمام بالنشاط الضروري للمجتمـع . وزيـادة الأجـور ليـست بالضرورة تؤدي إلى رفع مستوي المعيشة وذلك لارتباطها بالأسعار .

تعتبر الأجور في الدول النامية أحد أهم حوافز العمل علـي الـرغم مـن ضعف مستواها مقارنة مع متطلبات الفـرد و احتياجاتـه . إلا أنهـا أهـم حافـزاً فى الدول المتقدمة نسبة لارتفاع نسبة البطالـة . فـالأجر وسـيلة أساسية لإشباع حاجات الأفراد في الدول النامية و المتقدمة . [2]

ب / الحوافز الأجرية:

الحوافز الأجرية هي الربط بين أجور العاملين و بين إنتاجهم

1/ بكري الطيب موسي ،مرجع سابق ، ص 103

2/ بكري الطيب موسي ،المرجع السابق ، ص 158

ج / الزيادات في الأجور و المرتبات : -

تظهـرفي شكل زيادة دورية و تجرى كل فترة زمنية محددة .وكذلك فـي شكل زيادات للأفراد لقاء ارتفاع مستوى المعيشة . وزيادات استثنائية يحصل عليها المبرزون في أعمالهم . [1]

د / العلاوات و مكافآت الإنتاج :

و هذا يعتبر أكثر الحوافز المادية إفادة في زيادة نشاط الأفـراد و رفـع كفاءتهم الإنتاجية و ذلك لاعتبارات إرتباط الحافز بالأداء و كمية الإنتـاج، إتفاق الحافزمع رغبة الفرد في زيادة دخله بزيادة إنتاجه ،وجـود ضـمان الحافز إذا زاد الإنتاج . وسرعة دفع المكافأة بمجرد تحقيق الزيادة .

هـ/ البدلات المادية الفردية :

الحافز الفردي هو الذي يتم منحه للعاملين بصورة إنفرادية مـستقلة و ذلك باعتبار أن العامل يريد المال وهو على إستعداد لبذل مزيد من الجهـد للحصول على مزيد من المال0

هذا النظام يتناسب إلي حد ما مع ما يبذله العامل من جهد إذا مـا بقيـت العوامل الأخرى المؤثرة في الإنتاجية ثابتة . و هذه نقطة ضعف في هذا النظام حيث أن العوامل الدائرة في الإنتاجية لا تقسم غالبـاً بالنيـات و لا يسهل حصرها0 كمـا أن الأفراد لا يعملون مستقلين تماماً بـل تـربطهم علاقات و يترتب عمل بعضهم على بعض و يخضع بعـضهم لإشـراف البعض الآخر ، مما يصعب عزل عامل عن عامل و تحقيقه للحافز الفردي .

1/ لائحة الخدمة العامة لسنة 1975 ،الفصل التاسع ، المادة 96 ، ص 86

ويحتاج تطبيق هذا النظام إلى جهد تنظيمي كبير من جانب الإدارة لتقـسيم العمل بين العمال بعـدالة ، يحتاج أيضاً إلي رقابة شديدة تكفل عدم وضع العقبـات أمـام العامل .

و لذلك استبدل نظام الحوافز الفردية بنظام الأجر على أساس الوقـت بـل حدد الأجر منسوبا إلي وحدة المنتج (الأجر بالقطعة) .

ثانياً : الحوافز المعنوية الإيجابية : -

لا تقل الحوافز المعنوية الإيجابية عن الحوافز المادية بل أن المادية قد لا تحقق غايتها ما لم تقترن بحوافز معنوية . ومن أمثلة الحوافز المعنوية أن يشعر العامل بأنه بشر ، وليس جزء من آلة . وكذلك يقتضي الأمر إشـراكه في العمل بأفكاره وليس بقوته البدنية فقط . وأن تتاح له فرصة النقد البنـاء للإدارة .

فالحوافز لا تدرك بالقياس بل بالذهن والإحساس وأثرها سريع الـزوال ومـ ـن تلك الأمـ ـور التي تحفز العامل معنوياً ضمـان العمل و استقراره ، ظروف العمل ، زمن العمل . وهنالك مؤثرات أخـ ـرى: (تقديم وجبـات

مجانية أو مدعومة السعر) الرعاية الصحيـة – السكـن المجـاني و إقامـة حفلات و رحلات ، إيجاد رياض أطفال ، مساعدة العـاملين فـي حـــل مشاكلهم ، النقل و الانتقال ، التثقيف و التوعية . (1)

العلاوات المادية الفردية : -هنالك نظامين للعلاوات المادية الفردية :

1/ النظم التقليدية : (2)

أ / نظام تيلور : -وضع معدلين للأجـر علـى حـسب المعـايير الزمنية: معدل أول:

1/ بكري الطيب موسي ، مرجع سابق ، ص 158

2/ Taylor , F0 W0 , The Principles Of Scientific Management , New York (1945)

مخصص لأجر العامل الذي ينتج الكميـة المعياريـة أو اقـل منهـا ومعدل ثاني: مخصص لأجر العامل الذي ينتج أكثر من كميـة الإنتــاج المعيارية .

ومما يؤخذ على هذا النظام :يزيد أجور العمالة بزيادة الإنتاج ، لا يضع حدا أدنى للأجور ويجحف بحق العمال المبتدئين .

ب / نظام مانشستر:-

إستفاد من النظام السابق حيث وضع حد أدنى من الأجر للعامل الذي ينتج أقل من كميـة الإنتاج عند حد الأداء المعيارى . و حـسب الأجر على أساس زمن العمل في حين أعطى العمال الذين يتجـاوزون حد الأداء المعياري أجراً أعلى ، و ذلك محسوباً على أساس عدد القطع المنتجة .

ج / نظام الوقت النمطي:-

حدد زمن الإنتاج المعياري للقطعة ثم وضـع معـدلين للأجـر أحدهما للعمال العاديين و الآخر للعمال الممتازين . وحسب على أساس ساعات العمل اليومية و أجر الساعة المحددة لكل من نوعى العاملين .

حيث يحصل العاملون في الفئة الثانية – وهم الممتازون - على نفـس الأجر مهما كانت كمية إنتاج أى منهم . [1]

النظم الحديثة:-

نتعرض لجزء منها لإيضاح الرؤية الحديثة :

أ/ نظام هالس:- [2]

خالف النظم التقليدية فيما يلي:

- حدد أجر الساعة بحد أدنى دون النظر إلى كمية الإنتاج .

1/ مني محمود أحمد عبد السخي ، مرجع سابق ، ص 24

2/ بكري الطيب موسي ، مرجع سابق ، ص 111

- حدد معايير الإنتاج على أساس الخبـرة و البيانات الـسنويـ ـة و وضع الأزمنة المعيارية (أجر الساعة – نسبة من أجـر الـساعة الموفرة فعلاً) و يصبح أجر العامل الذي يتفق إنتاجه مـع الـزمن المعياري أو اقل يساوى أجر الساعة مضروباً في عـدد سـاعات العمل الفعلية . أما أجر العامل الذي يتجاوز إنتاجه الزمن المعياري يساوى أجر الساعة مضروباً في ساعات العمل الفعلية مضافاً إليها عدد الساعات الموفرة مقسومة على إثنين .

ب / نظام روان:-

إستفاد هذا النظام من نظام هالس في تحديـ ـد الأزمنـة المعيارية و خالفه في طريقة الدفع حيث حسب الأجر كالآتى:-
أجر العامل يساوى ساعات العمـل الفعليـة زايـداً الـساعات المعيارية زايداً الوفر في الوقت مقسوماً على الوقت المعيارى .

ج / نظام جانت:-

عمل جانت على تهيئـة الظـروف المواتيـة للإنتـاج حيـث حسـ ـ ـن ظروف العمل و طرق الأداء و طرق صيانة الآلات .

و اتبع أسلوب دراسة الأزمنـة المعيارية و حدد أجر العامل وفـق مستويين:-

- أجر العامل الأول يساوى أجر الساعة مضروباً فـي عـدد ساعات العمل .
- أجر العامل الثاني يساوى أجر الساعة مضروباً فـي عـدد ساعات العمل مضافاً إليها نسبة من الأجر.

إلا أن للحوافز الفردية مميزات و سلبيات :- [1]

أ / : المميزات :

1/ تؤثر مباشرة على العمل و تزكى المنافسة الفردية .

2/ تناسب دخل العامل مع أدائه و إنتاجيته .

3/ تحدد المكافأة على أساس أداء الفرد و إنتاجيته .

4/ يخضع الأداء لتحكم الفرد مباشرة .

5/ تدفع المكافأة مع الأجر .

ب / : السلبيات :

1/ لا تعم جميع العمال و استعمالها محدد في حالات الإنتاج الكمي .

2/ لا تتناسب كثيراً مع الأعمال الدقيقة .

3/ لا تدفع العمال للتعاون لتنفيذ السياسـة العامة و تـسبب كثيـراً مـن الشكاوى .

4/ تتطلب نفقات كثيرة و نظام أمن صناعي شديد و رقابـــة أكبر علـى الإنتاج .

5/ من الصعب الإتفاق على تحديد معايير . من الصعب الإستمرار فيها و الإبقاء عليها مدة طويلة .

الحوافز الجماعية :-

يتمثل الحافز الجماعي في منح المكافأة الجماعية التي تصرف للعاملين وفـق أسس محددة . و يتصف الحافز الجماعي بأنه لا يعتبر حافزاً مادياً بل حافزا نفسيا و اجتماعياً.[2]

1/ عادل جودة ، مرجع سابق ، ص 33

2/ عادل جودة ، مرجع سابق ، ص 34

لأنه يبعث الإحساس بالانتماء للجماعة و يقلل مـن الحصر الرقـابي للجهـــاز الإدارى و يختصر الكثير من جهود التوجيه إذ يعتمد العاملون على أنفسهم في حـل مشكلاتهم فتثمر عندهم القدرة على اتخاذ القرار و المشاركة فـي المسؤولية و يسود الإحساس لدى العامـل و كأنه صاحب العمل . و يعاب على هذا النظـام إذا حـدث نقص في الإنتاج فان كل عامل يلقى باللائمة على الآخرين . وهنالك أسس معتمدة في التحفيز الجماعي تتمثل في :

1/ زيادة كمية الإنتاج .

2/ خفض التكاليف .

3/ زيادة الأرباح

4/ زيادة كمية المبيعات .

كما أن للعلاوات الجماعية أنظمة وفلسفة اعتمدت هذه الأنظمـة علـى مـنح الحوافز في الحالات التالية :-

1/ الوفر في التكاليف .

2/ زيادة حجم الإنتاج .

3/ زيادة الإرباح .

4/ زيادة حجم المبيعات .

فمثلما للحوافز الفردية مميزات و سلبيات فان للجماعية أيضاً :-[1]

أ / المميـزات :-

1) إتفاق العاملين نحو هدف مشترك لتحقيق الخطة العامة للوحدة .
2) إزكاء روح التعاون بين العمال .
3) تنشأ روح الرقابة الذاتية .

1/ عادل جودة ، مرجع سابق ، ص 35

4) تقل تكاليف الرقابة من جانب الإدارة .
5) تساعد على إنتاج إجمالي أكثر و أجود من حالة الحوافز الفردية .
6) تتيح الفرصة للعمال لتقديم المقترحات البناءة .
7) وضع معدلات أداء نمطيـة للمجموعـة أسـهل مـن المعدلات الفردية
8) استبعاد احتمالات المحاباة التي تصاحب نظام الحوافز الفردية .
9) يمكن تطبيقها مع الحوافز الفردية .
10) تعم الفائدة جميع العاملين .

ب / السلبيـات : **-**

1) يستاء العمال عند استقالة أحد زملائهم أو إنتقاله إلي مجموعة أخري .
2) تعيق حقوق المهارات الفردية .
3) صعوبة قياس الأثر المباشر لتطبيق الحوافز الجماعيـة علـي الكفـاءة الإنتاجية .

4) تقل فرص العمال في تقاضى الحوافز في حالات متعددة مثل اضطرارالمؤسسة إلي خفض قيمة مبيعاتها .

5) إعتبار الحوافز حقوقاً ثابتة كالأجر .

6) حرمان العامل عن الحافز في حالات ناتجة عـن تقـصير الإدارة ، مثل التوقفات الطارئة أو عدم توفر قطع غيار .

الحوافز المادية و المعنوية السالبة :-

يطلق عليها إسم العقاب أو المحاسبة التـي تحيـق بالعامـل بغـرض إصـلاح أو منعه من تكرار الخطأ . و يعد بمثابة ضمان لجودة العمـل و حمايـة العامل المجد من عبث المفسدين . و ينبغي أن يكون العقـاب بمقدار الخطـأ و ألا يقصـد به الإذلال و الانتقام بل الإصلاح و التقييـم و من وسائل الحوافز السالبة (خطابات التنبيه و الإنذار و التوبيخ – الخصم من المرتب – تنزيل الدرجـة الوظيفية أو الطرد من العمل الحرمان من الحافز الإيجابي) و قد أظهرت التجربـة السوفيتية خلال مرحلة الانطلاق الاقتصـادي الشعار السائـد (إمـا أن تنـتج و تعيش أو أن تختفي) [1].

الحوافز البديلة : - [2]

منها الإثراء الوظيفي وهو العمل علي تنوع واجبـات الوظيفـة ومـسئولياتها والتجديد في أعبائها بالقدر الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته ويطور مهاراته لمقابلة المسئوليات والأعباء الجديدة ويمارس الإبداع والإبتكار .

كما أن الإدارة بالأهداف وملخصها شعور العامل أو الموظف بأنه عضو فاعل في المنظمة ويستطيع أن يشارك مع رؤسائه في تحقيق نتائج إيجابية . وهـي تـدفع العامل لتحمل المسئولية المشتركة مع رؤسائه . وهي من وسائل ترسيخ القيمة الهامة التي تؤكد أن تحقيق أهداف العامل الخاصة من خلال تحقيق أهداف العمل ، كمـا أن

مصلحة العمل تتحقق من خلال بلوغ العامل لأهدافه الشخصية ، وبالتالي إذا تتحققت الأهداف المحددة للمنشأة يستطيع العامل الحصول علي الحافز المقرر .

1/ عادل جودة ، مرجع سابق ، ص 44

2/ مني محمود أحمد عبد السخي ، مرجع سابق ، ص 23

وهنالك الحافز عن طريق المشاركة وهي تعني الإستنارة بآراء العاملين ومقترحاتهم عند إتخاذ القرارات خاصة في الأمور التي تتعلق بمصالح العاملين . وقد تكون هذه المشاركة في شكل لجان وفرق العمل لبحث مشكلة ما.

المبحث الثالث : نظريات الحوافز : -

السلوك الإنساني ودوافعه :-

النشاط الإنساني هو تعبير مادي للسلوك . والإنسان له القوة والمقدرة في إحداث التغيير المفاجئ للسلوك . ولذا لا بد من توجيه هذا السلوك وإخضاعه لمسيرة معينة لخدمة المؤسسة . ولا شك أن هناك صلة وثيقة بين دوافع الإنسان وإشباع رغباته وحاجاته . فسلوك الإنسان بكافة أنواعه يخضع لتأثير عوامل أساسية هي السبب الدافع والهدف بمعنى أي مظهر من المظاهر السلوك الإنساني ، لا بد له من سبب يؤدى إلي إثارة السلوك ونشاطه أصلاً ، بالإضافة إلى ذلك فقد ركزت النظرية الكلاسيكية في مجال الحوافز على أن النقود هي خير دافع للعمل في المنظمات العامة . وان الإنسان هو إقتصادي بطبيعته يسعى جاهداً لزيادة أمواله . إلا أن تيلور فرق بين العامل العادي الذي يصل إنتاجه إلى المستوى المحدد بالأساليب العلمية (الأجر الموحد) والعامل الذي يزيد عن ذلك المستوى . (1)

نظريات الدوافع : -

كتبت نظريات فكرية كثيرة لدوافع العاملين في البحث عن إستراتيجية مثلي تدفع بالعاملين وتحفزهم لزيادة الإنتاج . وقد دارت أفكار واضعي هذه النظريات والمفاهيم الإدارية ، حول كيفية التوفيق بين مطالب العامل وحاجياته ورغباته وتطلعاته ، وبين أهداف المؤسسة في تحقيق الأرباح والخدمة التي من أجلها أنشئت .

1/ ناصر محمد العديلي ، دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربيـة الـسعودية ، معهد الأدارة العامة ، السعودية 1406 هـ

فقد تعددت النظريات والنمازج والمدارس من أجل الوصول إلي أفضل الحلول لهذا التعقيد الموجود . ولنستعرض جزءاً منها وكيف تقـ ـ ـدم كل مـ ـن المفكـ ـرين بنظريتة أو نموذجه ساعياً لإيجاد الحل الأمثل في رأيه .

النظرية الكلاسيكية : -

ترتكز هذه النظرية في مجالات الحوافز علي أن النقود هي خير دافع للعمـ ـل في المنظمات العامة ، وأن الإنسان هو اقتصادي بطبعه ، ويسعى جاهداً لزيادة أمواله . علي أن تيلور فرق بين العامل العادي الذي يصل إنتاجـ ـه إلي المستوي المحـ ـ ـدد بالأساليب العلمية (الأجر الموحد) والعامل الذي يزيد عن ذلـ ـ ـك المستوي [1] .

نظرية ماسلو : (A. H . Maslo) [2]

ومن أهم النظريات في هـ ـ ـذا الجانب نستعرض نظرية الحاجات التـ ـي أسـ ـسها ماسـ ـ ـ ـلو (A .H . Maslo) التي تنص أن هناك خمس حاجات للإنـ ـسان لهـ ـا أهمـ ـة تصاعدية و هي : -

أ- الحاجـ ـات الـ ـضرورية أو العاديـ ـة :- و هـ ـي (الطعـ ـام – المـ ـسكن – الراحـ ـ ـ ـ ـ ـ ـة – و الحرارة) .

ب- الحاجة إلى الأمان :- (ضد الأخطار – ضمان دخل و عمل دائم)

ج- الحاجات الإجتماعية :- (الحاجـ ـ ـة إلى صلات إنسانيـ ـة – الحاجـ ـة إلى العطـ ـ ـف والحب – الحاجة إلى صلات مع الجماعة) .

1/ عادل جودة ، مرجع سابق ، ص 22

2/ Maslo A. H0 , A theory Of Human Motivation , Paychdogy Review (New York 1943)

د- الحاجة إلى التقدير الشخصي :- (الشهرة – الـشعور بالأهميـ ـ ـة الذاتية – الإستقلال الذاتي – الحرية في العمل – كسب حب الآخرين) .

هـ- الحاجة إلى تحقيق أقصى الآمال :- (التطلع إلـى رغبـات هامـة – تحقيـق الأهداف – الطموح – الإكتفاء الذاتي) .

نظرية تغيير السلوك : - [1]

يسمى أصحاب هذا الفكر علماء النفس بالسلوكية و هؤلاء لا يهتمون بـدوافع السلوك الداخلية و لا بمسبباته ، قدر اهتمامهم بظاهرة السلوك الخارجية . فالخوف عبارة عن إحساس داخلي بالخطر بينما يعتبر السلوكيين الخـوف ظـاهرة طبيعيـة عضوية تأخذ صوراً عـدة مثل (الجري ، جفاف الحلق ، ارتعـاش الـركبتين) و تستند وجهة نظرهم في تفسير السلوك إلى ما يسمى بقانون الأثر.

فالسلوك الذي تترتب عليه نتائج سارة للفرد هو السلوك الذي سـيقوم الفـرد بتكراره بعد ذلك . أما العكس فإن الفرد سيتوقف عنه ، فالسلوك من هذا المنطلـق فهو ظاهرة خارجية و ليس إنفعالاً داخلياً . فهي لا تقدم تفسيراً كافياً لمعنى التحفيز و قد تعرضت للإنتقادات الأمر الذي أدى إلى ما يسمى بفكرة (تغيير السلوك) .

نظرية كلايلاند (نظرية الحاجة) : - [2]

قسمت بموجب هذه النظرية الحوافز إلى ثلاثة حوافز رئيسية :

1/ عادل جودة ، مرجع سابق ، ص 15

2/ عادل جودة ، مرجع سابق ، ص 16

أ/ الحاجة للقوة :

و ذلك من خلال شعور بعض الأفــراد الحاجة إلى القــوة و تولى المناصب القياديــة .

ب/ الحاجة إلى الانتماء :

و ذلك من خلال شعور بعض الأفراد إلــى كــسب حـــــب الآخريــن و تكوين الصداقة و مساعدة الآخرين .

ج/ الحاجة إلى الإنجاز:

تميز بعض الأفراد بالرغبة الجياشــة نحــــو تحقيـــــق النجاح و خوف كثير من الفشل . فهــم يواجهــون التحــديات للوصول إلــى أهــداف صعبة و كذلك الرغبــة فــي تحمــل المسؤوليات .

نظرية التوقع أو الأداء : - (1)

تربط هذه النظرية بين جهد الأفراد و توقعاتهم في تحقيق الكسب و التقدير في حالة نجاح أدائهــم . ويرى مؤيدو هذه النظرية أن ما يدفع الأفراد و تحفيزهم علــى أداء عمل معين إنما يتمثل في: -

- الاعتقاد بان جهودهم ستقابل بالتقدير .
- إن التقدير المتوقع يشكل مطلباً هاماً بالنسبة لهم .

وهناك بعض النظريات مثل التوازن و نظرية المساواة أو المقارنة الاجتماعية .

كما أن نظرية تطوير العلاقة الإنسانية قد نادت بضرورة أن يفهم العــاملون بعضهم البعض لإمكان خلق جو من التفاهم والتعاون والمشاركة الجماعية في تحقيق أهداف المؤسسة .

1/ عادل جودة ، مرجع سابق ، ص 17

والعلاقة الإنسانية لها عدة جوانب منها الاجتمـاعي والأخلاقـي والـسلوكي والنفسي .

وقد قامت نظرية التوقـع والتفضيل لفروم (V 0H. V.) على فرضيته :-

أ/ يفضل الإنسان عادة عندما يقوم بنشاط معين .

ب/ عندما يراد تفسير دوافع أو سلوك إنسان لا بد من :

(1) وضع الغايات والرغبات في الحسبان .

(2) المدى الذي يتوقع الفرد بان نشاطه قد حقق له النتائج .

نظرية ذات العاملين : - [1]

وجاءت دراسة هيزبيرج بنظرية ذات العاملين والتي ذكرها في كتابـه عـام 1959 وقد صنفت الحاجات إلى :

1/ حاجات ناتجة عن عوامل بيئية أو صحة بيئة .

2/ من الدوافع والتي تعمل على تحريك جهود الفرد وزيادة نشاطه – دائما دافع يحدد اتجاه السلوك ودرجة الإصرار عليه . ويمكن القول بان الهدف يمثل نقطة النهاية بالنسبة للسلوك ، أي النتيجة المرغوب في الوصول إليها من ولائه.

(الإشباع هنا يعنى شعور الإنسان بالرضا بعد أن يكون قد حقق رغباته وحاجاته).

1/ Edgar F , Huse and James L 0 Dawdi , Behayor In Organization; Asystem Approach to Managing (Reading , Massachusetts , Addixoo – Wesley Publshing Co, 1973)

المبحث الرابع : نظام الحوافز :

نظام الحوافز المادية في النظام الاشتراكي :-

تعتبر نظم الحوافز المادية من الأهمية بمكان في جميـــــع الدول الاشتراكيـة ، و أبلغ دليل على ذلك هو أن نظم الحوافز قد مثات أهمية خاصة في موجة الإصلاح الاقتصادي التي اجتاحت الدول الاشتراكية .[1] تأخذ الحوافز المادية في النظم الإشتراكية الأشكال التالية :

أ / نظم الحوافز المادية للعاملين : وتقوم علي أساس مختلف عـــن أشكال ونظم دفع الأجور والمكافآت لتشجيع استخدام الأســاليب الفنية الحديثة وانتاج المنتجـــات الجديدة ومكافأة العمال الذين يتقدمون بمقترحات لترشيد الإنتاج .

ب / نظم الحوافز الإقتصادية للمشروعات : تقــــوم هذه النظم علي استخدام جزء من أرباح المشروعات لتوجيهه نحـو الإستثمارات الرأسمالية الإضافية وزيادة أصولها المتداولة وهو حافز غيـــر مباشر للعاملين .

ج / الحوافز المعنوية للعاملين: منـــح الميداليات والأوسمة الشهادات والأعلام والألقاب .

وهنالك أمثلة للحوافز المادية في الدول الإشتراكية :

أ / في الإتحاد السوفيتي السابق ينشأ في المشروع (رصيد التشجيع المادي) ويخصص كمكافأة للعمال والموظفين والفنيين والمهندسـين عند تنفيـذ الواجبات المسـندة اليهم . وتقديم المنح للعمال المبرزين ومنح المساعدات المادية والمكافآت السنوية 0

1/ محمد رشاد الحملاوي ، مرجع سابق ، ص 3

ب/ في تشيكوسلوفاكيا السابقة تكون في المشروعات ما يسمي برصيد العاملين ويدفع منه جميع أنواع المدفوعات الخاصة بالتشجيع المادي .

ج/ في بلغاريا تكون في المشروعات أرصدة تشجيعية ليست للحـافز المادي فقط وإنما لدفع الأجور أيضاً .

د/ في المجر يقوم نظـام الحوافز علي أساس إشراك العامليـن في توزيـع الأرباح بحيث لا تتجاوز النسب إجمالي مبالغ الأجور .

حوافز العمل و مشكلات تقديرها في النظام الاشتراكي في مجال الصناعة :

مضمون حوافز العمل و أهميتها في تطوير الإنتاج :- [1]

تتلخص القوة المحركة لتطوير الإنتاج في تفاعل عنصرين رئيسين هما القوى الإنتاجية و علاقـات الإنتاج و تلعب القـوى الإنتاجيـة الـدور الرئيـسي فـي هـذه العمليـة . و يمكن القول أيضا أن التزايد المـستمر فـي المـوارد البشرية في الدول المتقدمة صناعياً يمثل مـصدراً هامـاً لتقـدم و تطـور القـوى الإنتاجيـة من جهة ، و من جهة أخرى يتحقق هـذا التقـدم و التطـور بـإطلاق القدرات الإبداعية للإنسان ، ليؤثر على البيئة الخارجية مـستخدماً وسـائل الإنتـاج الأكثر كفاءة .

لعبت التكنولوجيا في النصف الثاني من القرن العشرين دوراً هاماً في التأكـد من تطور القوى الإنتاجية ، بما احدثته من تغييرات كيفية خدمـية ، فـي العناصـر المادية للإنتاج . علاوة إلى ذلك فإنها تفتح أفاقاً غير محدودة لرفـع كفـاءة عنـصر العمل ، بغض النظر عن التكوين الإجتماعي فإن الناس لا يستطيعون إشباع حاجاتهم المختلفة إلا بفضل ما يبذلون من عمل . و مـن الصعب تصور

1/ محمد رشاد الحملاوي ، مرجع سابق ، ص 5

مجتمعاً بلا عاملين .و فيما عدا المجتمعات الاشتراكية فإن نتائج العمل لا يـستحوز عليها المقيمون المباشرون و إنما طبقه ملاك وسائل الإنتاج ، التي تمثـل عـائدات الملكية بالنسبة لها المصدر الأساسـي لمعيشتها . و يمكن القول بـصفة عامـة أن

توزيع الثروات المادية تتحقق دائماً لمصلحة تلك الطبقات التي تسيطر على وسـائل الإنتاج .

و يجرى توزيع الثروات المادية في المجتمع الاشتراكي وفقاً لمصلحة مـلاك وسائل الإنتاج و العاملين وفقا لمبدأ من لا يعمل لا يأكل . و يستهدف هـذا التوزيـع إشباع الاحتياجات الاستهلاكية للعاملين0

و هناك عدة أسباب تبرر التوزيع حسب كمية ونوع العمل:

أ / ما تم من تطور في القوى الإنتاجية في ظل النظام الإشتراكي لا يمكن من تحقيق وفرة في سلع الاستهلاك بحيث يجرى التوزيع حسب الحاجة .

ب / رغماً عن وجود الأنظمة الإشتراكية إلا أن العمل لم يصبح ضرورة جانبية للعاملين إنما هو وسيلة لكسب العيش .

ج / وجود فوارق بين العمل الجسماني و الذهني و العمـل المرهق و السهل و العمـل المستقر و الجذاب تستلزم إيجاد نظم للحوافـــز حتى يمكن أداؤها لصالح المجتمع . و التوزيع حسب العمل يصبح حافزاً مادياً هاماً لزيادة العمل و رفع كفاءة الإنتاج . و يعتبر قانون إقتصادي يعكس ملامح النظام الاشتراكي . و على الرغم من ذلك فقد خرجت الدول الإشتراكية في البداية على هذا المبدأ ، استدعته ظروف إقتصادية خاصة ، و إنشاء الاتحاد السوفيتي السابق نظـــام الكومونات. و انتهجت نهج التوزيع المتساوي للدول الاشتراكية الأوربية الأخرى أيضا بظروف اقتصادية خاصة . مر تطبيق القانون الإقتصادي هذا وفقاً للتطور التاريخي للدول الإشتراكية بثلاث فترات كالأتي:-

الأولي : إقامة نظام الديمقراطيات الشعبية و إعادة بناء الاقتصاد .

الثانية : تغيير برامج التصنيع الاشتراكي .

الثالثة : الانتقال إلى بناء المجتمع الاشتراكي .

إلى جانب التوزيع حسب العمل يوجد نظام الأرصدة الاجتماعية للإستهلاك التي يتم عن طريقها إشباع الحاجات المادية و الثقافية لأعضاء المجتمع . الأمر الذي

يمكنهم من استقلال أوقات الفراغ لتطوير قدراتهم الذهنيـة و الجسمانية بغض النظـر عن أوضاعهم الاجتماعية . و تحديد العلاقة السليمة بين نتائج عمل كل فرد من أفـراد المجتمـع الاشتراكي و درجة إشباع احتياجـاته يمثل مضمون الحوافز المادية لعنصر العمل في ظل الاشتراكيـة . و هنا يمكن أن نميز بين ثلاثة أنواع رئيسية من المصالح التي تحدد الدوافع المادية لعنصر العمل و هي مصالح خاصة ، جماعية و وطنية . و في ظل هذا النظام في الحوافز يمكن أن تصنف إلي حوافز مباشرة و غير مباشرة .

و الحوافز المباشرة تتمثل في تشجيع العامل بالاستفادة من حالته المادية في زيادة أجره الأساسي و علاواته و مكافآته و مختلف الإمتيازات و التسهيلات التي يحصل عليها كما تستهدف الاستفادة من المصلحة المادية للعاملين بالمشروع بزيـادة أرصدة الحفز الجماعى . أما الحوافز غير المباشرة فتقديمها في شكل تحسين ظروف العمل بأي شكل من أشكال التحسين .

نظام الحوافز في النظام الرأسمالي :

إن هذه الحوافز تنشط على أساس الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج و هي تصب في أن الملكية الخاصة تهتم بتحقيق أقصى ربح ممكن [1] .

1/ محمد رشاد الحملاوي ، مرجع سابق ، ص 12

إن المجتمع الاشتراكي يخلق علاقات عمل جديدة من خلال المنافسة الإشتراكية التي تتخذ شكل حركة واسعة في الدول الإشتراكية . مثلاً العمال في الاتحاد السوفيتي السابق يسعون للحصول علي لقب (العامل الطليعي) أو بين جماعات العمال للحصـــول علي لقب (جماعـة العمـل الشيوعي) . و يسعى المتنافسون لتحقيق زيادة معرفتهم الفنية والعلمية ، إضافة إلى تحقيق مؤشرات

إنتاجية مرتفعة . وكمثال فقد بلغ عدد الفرق التي تنافست علي لقـــب (فرقة العمل الإشتراكي) في ألمانيا الديمقراطية عـــــام 1959م حـــوالـي(16.300) فرقة في مجال الصناعة تشمل (192.000) شخص وفي مارس 1965م وصل عدد هـذه الفرق الي (43.093) تشمل (86.509) شخص . وفـــي تشيكوسلوفاكيـــــا السابقة فقـد بلغ عدد هذه الفرق فـــي 1959م (10.000) فرقة وفي نهاية 1962م بلغ عددها (88.113) [1] .

الحوافز في المنظور الإسلامي : -

التفاوت في الدخول مشروع إسلامياً بشرط أن تتوفر لكل فـرد مـن أفـراد المجتمع حد الكفاية . ومن ثم إذا وجدت إمكانيات مادية فوق هذا الحد فـإن عدالـة التوزيع في نظر المنهج الإسلامي تتخذ صورة التفاوت المقيد بين دخول الأفراد وهو ما يعـبر عنه بالمساواة الوظيفية [2] .

إن كلمة حافز في الدين الإسلامي لها مدلول أشمل من تلك الحوافز المقرونـة بالخدمة العامة فهي تشمل حوافز دنيوية وأخروية . فيقول الحق سبحانه وتعالي:(وإذ تأذن ربكم ولئن شكرتم لأزيدنكم ولئن كفرتم إن عذابي لشديد) [3] . والزيادة تعنـي بمدلولها الشامل زيادة في الدنيا وزيادة في الآخرة وذلك ما يدفع إلي الشكر لـنعم الله سبحانه وتعالي .

1/ محمد رشاد الحملاوي ، مرجع سابق ، ص 5

2/ شوقي أحمد دنيا ،الإسلام والتنمية الإقتصادية ، دار الفكر العربي 1975 ، ص 258

3/ سورة إبراهيم الآية (7)

ورد في الحديث الصحيح أن رسول الله صلي الله عليه وسلـــم قال : - (بني الاسلام علي خمس ، شهادة ألا إله إلا الله وإقام الصلاة وإيتاء الزكاة وصوم رمضان وحج البيت) [1] فهذه هي أركان الاسلام وكل مسلم مكاف بها تكليفاً تاماً . ويقول الله سبحانـــه وتعالـي :- (وما خلقت الجن والانس الا ليعبدون * ما أريد منهم من رزق وما أريد أن يطعمون) [2] صدق الله العظيم . فالحق سبحانه وتعالي

خلق الخلق وهو الغني عنهم وهم الفقراء إليه . فقد أوضح لهم كيفية العبادة ، وأوضح الثواب للعبد الذي يمتثل العبادة لله الواحد الأحد والعذاب لمن تقاعد وقصر . ورغماً عن هذا فقد أوضح القرآن الكريم ما هي العلاوة في إتقان العبادة لكل الأركان الاسلامية .

قال تعالى (قد أفلح المؤمنون * الذين هم فى صلاتهم خاشعون * و الذين هم عن اللغو معرضون * و الذين هم للزكاة فاعلون * و الذين هم لفروجهم حافظون * إلا على أزواجهم أو ما ملكت أيمانهم فإنهم غير ملومين * فمن ابتغى وراء ذلك فاولئك هـم العـادون * و الذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون * و الذين هم على صلاتهم يحافظون * اولئك هم الوارثون * الذين يرثون الفردوس هم فيها خالدون) [3] . صدق الله العظيم 0

نجد أن الآيات الواردة في سورة المؤمنون قد أشارت إلي الفلاح وهو الفوز بالجنة . وأي حافز أكبر مـن هذا للمؤمن وأشار إبن كثير فـي تفسيره (لاولئك هم الوارثون) بأنهم يرثون مقاعد الكفار فـي الجنة علاوة علي مقاعدهم .

1/ صحيح البخاري ، أخرجه مسلم ، ص 13 ،

2/ سورة الذاريات الآيات (56 ، 57)

3/ سورة المؤمنون (الآيات 1 – 11)

وقد جاء في حديث عن أبي موسي الأشعري عن أبيه عـن النبي صلي الله عليه وسلم قال : (يجئ ناس يوم القيامة من المسلمين بذنـوب أمثال الجبال ، فيغفرها الله لهم ويضعها علي اليهود والنصاري)[1] . ورد فى الحديث عن أبى سعيد الخدرى رضى الله عنه قال : قال النبى صلى الله عليه و سلم (إن الله يقول لأهل الجنـة : يا أهل الجنة فيقولون : لبيك ربنا و سعديك و الخير فى يديك فيقول : هل رضيتم فيقولون و ما لنا ما نرضى يا رب و قد أعطيتنا ما لم تعط أحداً من خلقك فيقول: ألا أعطيكم أفضل من ذلك فيقولون: يا رب و أى شىء أفضل من ذلك فيقول أحل عليكم رضوانى فلا أسخط عليكم بعده أبداً).[2]

ولنستعرض بعضاً من التكاليف الدينية الإسلامية لنتعرف علي ما هية الإغراءات التي قدمها الشرع لمن يتقن ويحسن التكليف الرباني : قال الله تعالى (إن الله اشترى من المؤمنين أنفسهم و أموالهم بان لهم الجنة يقاتلون فـــى سبيل الله فيقتلون و يقتلون وعـــــد علية حقاً فى التوراة و الإنجيـل و القرآن و من أوفى بعهده من الله فأستبشروا ببيعكم الذى بايعتم بهوذلك هو الفوز العظيم) (3) . صدق الله العظيم. و قال تعالى (و لا تحسبن الذين قتلوا فى سبيل الله أمواتاً بل أحياءاً عند ربهم يرزقون) (4) صدق الله العظيم . و قد ورد فى الحديث عن عبد الله بن مسعود رضى الله عنه قال (سألت رسول الله صلى الله عليه و سلم قلت يا رسول الله أى العمل أفضل قال الصلاة على ميقاتها قلت ثم أى قال بر الوالدين قلت ثم أى قال الجهاد فى سبيل الله فسكت عن رسول الله صلى الله عليه و سلـم و لو استزدته لزادنى) (5) .

1/ أخرجه البخاري بسنده

2/ أخرجه الترمزي

3/ سورة التوبة الآية (111)

4/ سورة آل عمران الآية (169)

5/ صحيح البخاري ، ص 29 ، اخرجه مسلم

عن سهل بن سعيد رضي الله تعالي عنه أن رسول الله صلي الله عليه وسلم قـ ـال : (رباط يوم في سبيل الله خير من الدنيا وما عليها ، وموضع سوط أحدكم من الجنة خير من الدنيا وما عليها ، والروحة يروحها العبد في سبيل الله أوالغدوة في سبيل الله ، خير من الدنيا وما فيها) (1) .

عن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي صلي الله صلي الله عليه وسلم قال (إنتدب الله – ولمسلم : تضمن الله – لمن خرج في سبيله ، لا يخرجـه إلا جهـ ـاد في سبيـلي ، و إيمـان بي ، وتصديق برسولي فهو علي ضامن : أن أدخله الجنة ، أو أرجعه إلي مسكنه الذي خرج منـه ، نائلاً ما نال من أجـ ـر أو غنيمة) (2)

جزاء حفظ القرآن الكريم :

1/ يزيد إيماناً علي إيمان ويزداد توكلـه علي الله وفي ذلك يقول الله تعالي : (إنما المؤمنون الذين إذا ذكر الله وجلت قلوبهم وإذا تليت عليهم آياته زادتهم إيماناً وعلي ربهم يتوكلون) [3] .

2/ يخرج أهـله مـن الظلمات إلي النور فيقول الحـق سبحانه وتعـــالي : (آلر كتاب أنزلناه إليك لتخرج الناس من الظلمات إلي النور بإذن ربهم الي صراط العزيز الحميد) (4) .

3/ علو منزلة صاحب القرآن ففي الحديث الصحيح (يقال لـصاحب القـرآن إقـرأ وارتقي ورتل كما كنت ترتل في الدنيا فإن منزلتك عند آخر آية تقرؤها)[5]

1/ أخرجه مسلم ، صحيح البخاري ، ص 29

2/ أخرجه مسلم

3/ سورة الأنفال الآية (2)

4/ سورة إبراهيم الآية (1)

5/ رواه الترمـــذي .

المقام الرفيع لأهل القرآن يقول الرسول الكريم : (الماهر بالقرآن مع السفرة الكـرام البررة) [1]

فضل القرآن وتلاوته فيقول تبـارك وتعـالي : (إن هذا القرآن يهدي للتي هي أقوم ويبشر المؤمنين الذين يعملون الصالحات أن لهم أجراً كبيراً) [2] 0 وقد بشر رسولنا الكريم المتمسكين بالقرآن الكريم بالعزة في الدنيا والآخرة ، كما جاء في حديث سيدنا عمر رضي الله عنه وأرضاه ، أن النبي صلي الله عليه وسلم قال : (إن الله تعـالي يرفع بهذا الكلام ويضع به آخرين) [3] 0 وفي حديث أبي أمامة الباهلي رضـي الله تعالي عنه قال سمعت رسول الله صلي الله عليه وسلم يقول : (إقرأوا القرآن فإنه يأتي يوم القيامـة شفيعاً لأصحابه) [4]

فالقرآن هو غذاء الأرواح وشفاء القلوب وفي ذلك يقول ابن القـيم الجوزيـة رحمه الله تعالي : (فلا شيء أنفع للقلب من قراءة القرآن بالتدبر والتبصر فإنه جامع لجميع منازل السائرين وأحوال العاملين ومقامات العارفين ، وهو الذي يورث المحبة والشوق والخوف والرجاء والإنابة والتوكل و الرضا والتفويض والـشكر والـصبر وسائر الأحوال التي بها حياة القلب وكماله.

قال رسول الله صلي الله عليه وسلم : (من حج ولم يرفث ولم يفسق عاد كيوم ولدته أمه) [5] .

1/ رواه الترمذي .
2/ سورة الإسراء الآية (9)
3/ رواه مسلم
4/ رواه مسلم 0
5/ أخرجه مسلم ، صحيح البخاري ، ص336

ويقول صلي الله عليه وسـلم : (الحـج المبـرور لـيس لـه جـزاءاً إلا الجـــنة) [1] .

في الحديث الشريف عن أبي هريرة رضي الله عنه قال سمعت رسول الله صـلي الله عليه وسلم يقول : (لرمضان من قامه إيماناً واحتسباً غفر له ما تقدم من ذنبه) [2] .

كما ورد في الحديث قال رسول الله صلي الله عليه وسلم : (إن في الجنة باب يقال له الريان ، يدخل منه الصائمون يوم القيامة ، لا يدخل أحد غيرهم 0 فإذا دخلوا أغلـق فلم يدخل منه أحد .)[3] .

ورد فـي الحديث القدســي يقول تبارك وتعالي: (كل عمل ابن آدم يضاعف له ، الحسنة بعشر أمثالها ، إلي سبعمائة ضعف إلا الصوم فإنه لي وأنا أجزي به) [4] 0

التحذير من عدم الإنفاق: قال تعالي (يا أيها الذين آمنوا إن كثيراً من الأحباروالرهبان ليأكلوا أموال الناس بالباطل ويصدون عن سبيل الله والذين يكنزون الذهب والفضة ولا ينفقونها في سبيل الله فبشرهم بعذاب أليم *يوم يحمي بها في نار جهنم فتكوي بها جباههم وجنوبهم وظهورهم هذا ما كنزتم لأنفسكم فذوقوا ما كنتم تكنزون) [5] .

1/ أخرجه مسلم

2/ رواه البخاري صحيح البخاري ، ص 413

3/ رواه مسلم ، صحيح البخري ، ص 415

4/ رواه مسلم ، صحيح البخري ، ص 415

5/ سورة التوبة الآيات (34 ، 35)

الجنة ...... حافز كبير بدرجاته وأنواعه 0 وهي المبتغي وهي مكـان التنـافس . يقول تعالي : (كل نفس ذاءقة الموت وإنما توفون أجوركم يوم القيامة فمن زحزح عن النار و أدخل الجنة فقد فاز وما الحياة الدنيا إلا متاع الغرور) [1] ويقول الحق جل وعـلا : (ختامه مسك وفي ذلك فليتنافس المتنافسون) [2]

حتى فعل الحسنات بحوافزه الكثيرة 00 الحسنـة بعشـر أمثالـها و يزيد 0 العبادات كلها بفرضها ونفلها تقرباً لله عز وجل وطمعاً في جنته ... وأي حافز أكبر من هـذا ؟

والعجيب في الأمر أن في الإسلام حتى الأشياء الصغيرة التي لا يرمـي لهـا الفرد بالاً تدر من الحافز ما تدر ففي الحديث الصحيح (إماطة الأذى عـن الطريـق صدقة . وكـذلك (تبسمك في وجه أخيك صدقة). المقارنـة بـين زوال الـدنيا وسرمدية الآخرة حافز كبير لمن كان له قلب أو ألقي السمع وهو شهيد .

وبالمقابل فان الله سبحانه وتعالي قد أورد في كتابه المجيد آيات كثر تتحـدث عن من قصر فـي أداء التكليف الرباني فيقول جل وعلا (فمن أعرض عن ذكري فإن له معيشة ضنكا ونحشره يوم القيامة * أعمي يقول يا رب لم حشرتي أعمي وقد

كنت بصيراً * قال كذلك اتتك آياتي فنسيتها فكذلك اليـوم تنسي) [3] . فهـذه واحـدة آيات كثير وأحاديث نبوية تتحدث عن الويل والوعيد لمن خالف الأمر الرباني واتبع هواه . (الكيس من دان نفسه وعمل لما بعد الموت والجاهل من أتبع هواه وتتمـي علي الله الأماني) .

1/ سورة آلا عمران ، الآية (185)
2/ سورة المطففين ، الآية (26)
3/ سورة طه الآيات (124- 125 -126)

الفصل الثاني

دراسة حالة مركز المعامل والبحوث البيطرية المركزية

المبحث الأول : الحوافز في الخدمة العامة في السودان

المبحث الثاني : مركز المعامل والبحوث البيطرية المركزية (النشأة والتطور)

المبحث الثالث : الهيكل التنظيمي والوظيفي الحالي للمركز

المبحث الرابع : أهداف و اختصاصات المركز

المبحث الخامس: نظام الحوافز فى المركز

الفصل الثاني

المبحث الأول :

الحوافز في الخدمة العامة في السودان : -

الخدمة العامة في السودان شأنها شأن الخدمة العامة في الدول الأخرى ، لهـا قوانينها ولوائحها المنظمة لها . فقد جاء قانون الخدمة العامة لـسنة 1973 ولائحـة الخدمة العامة لسنة 1975 منظمان لموضوع الحوافز ، فقد نصت المادة (129) من لائحة الخدمة لسنة 1975 علي : [1]

((يجوز لرئيس الجمهورية بناءاً علي توصية الوزير أن يمنح الموظـف أو العامـل الذي يقوم بأداء خدمات ممتازة أو أعمال أو بحوث أو مقترحات إيجابية تساعد علـي زيادة الإنتاج أو تخفيض تكاليفه أو تحسينه أو الذي يقوم بأعمال تقتضي الأخذ بالكثير من جهده وساعات راحته أي من الحوافز الآتية :-))

أ / مكافأة مالية لا تزيد عن مرتبه الأساسي السنوي كحد أقصي .

ب / إيفاده في بعثة دراسية أو تدريبية داخل أو خارج القطر غيـر مقيـدة بالقواعد العامة التي تحكم البعثات الدراسية أو التدريب .

ج/ الإنعام عليه بأي من الأوسمة أو الأنواط .

د/ ترقيته ترقية استثنائية غير مقيدة بالقواعد العامة للترقيات .

1/ لائحة الخدمة العامة لسنة 1975 ، المادة 129 ، ص 96

عند محاولة تطبيق النصوص الواردة بلائحة الخدمة العامة لسنة 1975 علـي أرض الواقع نجد أن هنالك مآخذ علي ما ورد بها من نصوص . حيـث نجـد أنهـا ركزت علي منح الحوافز في يد أعلي سلطة في البـلاد وهو رئـيس الجمهوريـة . وهذا بالضرورة يعني كثرة وتشابك القنوات التي يمر بها موضوع مـنح الحـافز . ويعيب ذلك اختلاف الرؤى حول الموضوع نفسـه ، وأخـذ الكثير من الوقـت ، ومرور الزمن عليه يقتل روح المبادأة ويثبط الهمة .

كما لم ترد باللائحة معايير محـ ـ ـددة للعمل الذي يمنح مقابله الموظـف أو العامل هذا الحافز . وطبيعيا أن تبدو هذه الأسئلة :

ما هي درجة الامتياز ومداه ؟

ما هو الكم أو الكيف المطلوب في زيادة الإنتاج أو تخفيض تكاليفه ؟

ما نوع ودرجة التحسين المطلوب ؟

ما مقدار الجهد وكـم عـ ـ ـدد الساعات التي تؤخذ من راحات وجهد الموظـف أو العامل ليكون مستحقا للتحفيز ؟

وكان يجب أن يكون هنالك معايير واضحة كمية كانت أو نوعية لقياس مستوي الأداء والذي بموجبه يحدد عما إذا كان صاحبه مستحقاً للتحفيز أم لا ؟

جاءت اللائحة محددة بأربعة أنواع من الحوافز تمثلت في :

1/ حافز مادي لا يتعدى راتب العامل أو الموظف السنوي . وبالنظر إلى جدول المرتبات المعمول به آنذاك فإن مرتب الدرجة الأولي الخاصة تبلغ (2450 جنيهاً) سنويا كأعلى راتب في الخدمة المدنية وقتذاك وتبلغ المرتبات في أدني مستوي لها حوالي(13.300) جنيهاً (13جنيهاً وثلاثمائة قرشًا) . ونري أن الراتب السنوي كحافز تصل درجة التصديق به إلى رئيس الجمهورية يعتبر ضعيفاً . هذا إذا ما نظرنا إلى أن هذا الإنجاز يمتد أثره ويعود نفعه علي البلاد واقتصادها إلى أمد قد يطول .

2/ الإيفاد في بعثة دراسية أو تدريبية ، وفي هذا الخصوص نجد أن قانون الخدمة العامة لسنة 1973 قد نص في المادة (15) منه علي : (التدريب واجب وظيفي علي كل العاملين في الخدمة بجميع درجاتهم وكافة مستوياتهم الإدارية والمهنية والفنية والكتابية والحرفية وتحدد القوانين واللوائح خطط و أهداف و أنواع وطرق التدريب ومؤسساته و اختصاصاته) . كما نصت المادة (13-3) من لائحة الخدمة العامة لسنة 1975 علي : (يجب علي العاملين أن ينتسبوا أو يشتركوا داخل البلاد أو خارجها في أي دورة تدريبية تقررها أو توافق عليها وحداتهم) .

ومن النصين أعلاه يتضح بأن التدريب واجب علي العاملين تفرضه القوانين واللوائح عليهم . مما يعني أنه قد تم الخلط بين الواجب والحافز . وهذا لا يستقيم فإما أن يكون التدريب واجباً مفروضاً علي العاملين القيام به أو أن يكون حافزاً يسعى الكل للتميز والفوز به .

3/ الإنعام بأي من الأوسمة أو الأنواط : وهذا يعتبر حافزاً أدبياً له صفة الديمومة . ونعتقد أنه من الحوافز الأدبية الملائمة جداً في الخدمة العامة في السودان .

4/ الترقية الإستثنائية الغير مقيدة بالقواعد العامة للترقيات . فإذا ما نظرنا إلى الجزء المادي المتعلق بالترقية ، نجد أن الفرق المادي المتحـصل عليه من تلك الترقية ضعيف. وحسب ما ورد في الهيكل الراتبى فـان الفرق بين راتب أي درجة والتي تليها لا يرقي لمستوي الحافز الـذي يتنافس عليه العاملون .

الهيكل الراتبي للدرجات الوظيفية بلائحة الخدمة العامة لسنة 1975م : -

جدول رقم (1/2)

جدول يوضح رواتب الدرجات القيادية العليا بلائحة الخدمة العامة لسنة 1975 [1]

الدرجة	المرتب السنوى
الاولى الخاصة	2450 جنيها
الاولى	2350 "
الثانية	2300 "
الثالثة	2200 "
الرابعة	2100 "

المصدر:- لائحة الخدمة العامة لسنة 1975م

بالنسبة للوظائف القيادية والعليا فان الفرق لا يعدو أن يكون في أحسن حالاته مائة أو خمسون جنيها في العام في ذلك الحين وسوف نعرض جـدول المرتبات في الزمن الحاضر (بالملاحق) لتسهل المقارنة . وذلـك بغـرض معرفة عما إذا كانت الفروقات بين الدرجة والأخري توفر مبالغ مقدرة يمكن أن تكون حافزاً . أما بالنسبة للوظائف العمالية فان الجـدول رقـم (2/2) يوضح الفرق بين الدرجة والتي تليها :

جدول رقم (2/2)

جدول يوضح رواتب الدرجات القيادية العليا بلائحة الخدمة العامة لسنة 1975 [2]

الدرجة	المرتب السنوى
المجموعة الاولى	7.7 جنيها

المجموعة الثانية	8.55 "
المجموعة الثالثة	12.2 "
المجموعة الرابعة	14.2 "

المصدر:- لائحة الخدمة العامة لسنة 1975م

وبالنظر إلى الجدول أعلاه فإن الفرق بين الدرجـ ـة الأولي والثانية عبـارة عن (0.85) جنيهاً والفرق بين الثالثة والثانية حوالي (3.65) جنيهاً مع ملاحظة أن هذه الفروقات في العام .

وهذا إن دل علي شيء فإنما يـدل علي أن التقييم المادي يكاد يكـ ـون ضئيلاً. وعليه تعتبر العبرة في الجانب المعنوي في الترقيات الاستثنائية . وفي حقيقة الأمر فإن الأثر المعنوي قد يكون لمدي محدد إذ قد يلحق بالعامل زملاؤه الذين تم تمييزه عليهم في فرصة قريبة . لاسيما وأن اللائحة أو القواعد المنظمة للترقيات تنطبق علي المترقي استثنائياً إذ يحدد له قيد زمني كبقية المترقين للمنافسة للدرجة الأعلى بمنافسة حرة لمن معه في الدرجة المترقي عليها بموجب الحافز الممنوح له .

أما ما ورد بلائحة الخدمة العامة لسنة 1995 م .فكان علي النحو الآتي: [1]

يجوز لوزير المالية بتوجيه من السلطة المختـصة أن يمـنح العامـل الـذي يقـ ـوم بأداء خدمات ممتازة أو أعمال أو بحوث أو مقترحات إيجابية تساعد علـى زيادة الإنتاج أو تخفيض تكاليفه أو تحسينه أو الذي يقدم أعمال تقتضي الأخذ بالكثير من جهده و ساعات راحته مكافأة مالية لا تزيد عن مرتبه الأساسي الـسنوي كحـد اقصى0

1) يجوز للمجلس بتوصية من الوزير بناء على طلب السلطة المختصة ترقية العامل الذي يقوم بأي من الأعمال الموضحة فـي البنـد (1) ترقية استثنائية وفقا للضوابط الآتية :-

أ/ تكون الترقية للدرجة التى تليها مباشرة.

ب/ لا يكون العامل قد نافس للدرجة و لم تتم ترقيته.

1/ لائحة الخدمة العامة 1995م المادة (157) (1) ، ص 39

ج/ يكون العمل الذى قام به العامل ليس من نوع الممتـاز الذي ينافس به للترقية مع زملائه.

د/ يحدد ريئس الوحدة أسس ومعايير للإنجـاز الإستثنائي .

هـ/ تكون التوصية بالترقية الإستثنائية بواسطة لجنـة مـن ثلاث أشخاص تكونها السلطة المختصة لتقيـيم العمـل الذي يستحق الترقيـ ـ ـة الإستثنائية .

في حالة الحوافز الجماعية تتقدم السلطة المختصة بطلب إلى الوزير موضـحاً به دواعي و مبررات منح الحافز المطلوب لدراسته و تقديم توجيـه بـشأنه لـوزير المالية .

لم تأتي لائحة الخدمة العامة لسنة 1995 بجديـد فـي النـصوص الخاصـة بالحوافز ، إلا ما ظهر في سلطة ريئس الجمهورية فقد أحيلت الـي المجلـس وهـو مجلس الوزراء . وهي من السلطات التنفيذية العالية . وهذا أيـضاً يعقـد موضـوع الترقيات الإستثنائية كثيراً .

المبحث الثاني :

مركز المعامل و البحوث البيطرية المركزية النشأة والتطور : - (1)

بدأت الخدمات البيطرية في السودان بعد إرساء دعائم الحكم الثنائي في أوائل القرن العشرين و قد بدأت بصحة الحيوان . و في عام 1913م افتـتح بالمـصلحة البيطرية آنذاك قسم لمسح الأمراض و كانت مهامه تنحصر في تـشخيص العينـات المرضية التي ترسل من الحقل و تطور هذا القـسم و أصـبح يعـرف بالأبحـاث البيطرية .

1/ صلاح مختار محمد الأمين ، نبذة تعريفية عن مركز المعامل والبحوث البيطرية ، 2002

شهدت الفترة من 1925 وحتى 1939 م أهم التطورات بالنسبة للأبحاث البيطرية وقد كان للدكتور (س . ج . بنت) الذى وضع الأساس السليم للبحث العلمى الصحيح مما أكسب الأبحاث البيطرية فى السودان السمعة الطيبة محلياً و عالمياً.

من إنجازاته لقاح الأنسجة بالجلسرين ضد مرض الطاعون البقرى (أبو دميعة) و لقاح ذات الرئة المحيطى (أبو قنيت)، كما توصل إلى إكتشاف فحص الزئبق لتشخيص مرض الذبابة (الجفار) فى الجمال و قد قام بدراسة باثولوجية لمرض السراجة بالخيول و جدرى الاغنام ، و كذلك قام بإجراء أبحاث علمية أخرى كثيرة و متعددة و متنوعة من أهمها دراسات فى الأجسام المضادة للطاعون البقرى و غيرها من الأبحاث التى انتفع بها السودان و أثرت المكتبة العلمية العالمية.

استمر العمل بعد عام 1940 م و حتى الإستقلال فى التوسع فى الأبحاث البيطرية ، و تميزت هذه الفترة بزيادة ملموسة فى عدد الباحثين و الفنيين . غير أنه لم تواكبها زيادة فى المساحة للمختبرات او الأجهزة. و بالرغم من ذلك فإن الأبحاث البيطرية قد أسهمت فى تلك الفترة فى تقدم الخدمات البيطرية و مسايرتها لروح العصر. و فى السنوات التى أعقبت الإستقلال إزداد عدد الباحثين إلى ستة أضعاف مما كان عليه قبل ذلك . و تم التصديق لزيادة الصرف على الأجهزة و المعدات المعملية و قد كان لذلك أثره فى إدخال بعض وسائل البحث العلمى الحديثة فى تلك الفترة .

فى نهاية الخمسينات و أوائل الستينات ، و تقديراً للدور العلمى الذى يقوم به قسم الأبحاث البيطرية فى إثراء البحوث المعملية و الحقلية خاصة فى مجال مرض ذات الرئة المحيطى الوبائى فى الأبقار (أبو قنيت) انشأت إحدى وكالات هيئة

الزراعة و الأغذية العالمية معهد صحة الحيوان داخل قسم الأبحاث للبحث بـشرق السودان لكى يعمل فى هذا المرض الوبائى و طرق مكافحته.

فى نفس تلك الفترة، تشعبت مسئوليات قسم الأبحاث البيطريـة و ازداد حجـم العمل الروتينى لتشخيص العينات و خلافه و البحث العلمى للدرجة التى أدت إلـى تقسيمه إلى وحدات ثـ ـ ـم إلى أقسام شملت معظـم فروع العلـ ـم و التخصصات المختلفة مثل:- قسم الباكتيريا ، قسم المنتوجات البيولوجية ، قـسم المايموبلازمـا (إنتاج لقاح أبو قنيت) ، قسم الفيروسات (مسح الأمـراض و التـشخيص) ، قـسم الطفيليات (قسم الحشرات – قسم الذبابة و مرض النـ ـوم) ، قـسم الفطريـات ، قسم الكيمياء الحيوية و التغذية و السموم ، قسم أمراض الـدواجن ، قـسم النظـائر المشعة و المناعة، وحدة ابولسان – وحدة مرض السعر- وحدة البروسيلا- وحـدة إنتاج اللقاحات الفيروسية.

لقـد كان لكل قسم أو وحدة مسئوليات محدودة تشمل التقصـى الحقلـ ـى و البحث العلمى فى كنه الأمراض الوبائية و غيـ ـر الوبائيـة.... لتشخيـصـ ـها و الإلمام بطرق علاجـها و مكافحتها و ذلك بانتاج اللقاحات و الأمصال الواقية و تقييم فعاليتها. ثـم تقييم فعاليـة و تأثير العقاقير المستعملة فى صـحة الحيـوان. كـذلك تدريب العاملين و تأهيل الكوادر الفنية و المساعدة .

كان قسم الأبحاث يعانى من ضيق شديد فى المعمل إذ أن المساحة المخصصة له كانت حوالى 3018 متراً مربعاً و ظل قسم الأبحاث البيطرية بوحداتـه المختلفـة يحتل تلك المبانى بالخرطوم منذ 1911م و حتى إفتتاح المعمل المركـزى للأبحـاث البيطرية فى مايو 1974م الذى تم إنشاؤه من القرض الروسى بمنطقة سـوبا غـرب جنوب الخرطوم ويبعد عن مركز الخرطوم بحوال 18 كيلـو متـراً علـي طريـق الخرطوم مدني .... و تقدر التكلفة آنذاك بمبلغ 850.000 جنيه سودانى تقريباً حيث أقيم على رقعة أرض مساحتها 750 فدان خصص منها للمعامل و الأقسام المختلفـة مائة فدان كما تم تخصيص 20 فدان أخرى للمنطقة الـسكنية للعـاملين ، 45 فـدان

للمزرعة ، كما كانت تتبع للإدارة العامة للمعامل والبحوث البيطرية آنذاك عدد مـن المعامل بالأقاليم المختلفة مثل (معمل كسلا ، معمل الأبيض ، معمل سنار معمل نيالا) ثم ألحقت معامل أخري في التسعينيات مـن القـرن الماضـي مثـل معمـل (بورتسودان ، الدمازين ، كادقلي ، ربك ، الفاشر ، ومعمل القضارف) كما يتبع لـه مركز بحوث الإبل بمدينة تمبول . وكل هذه المعامل الولائية هـي عبـارة وحـدات تشخيصية وبحثية وقد بدأ إنتاج اللقاحات في معملي نيالا والأبيض في نهايـة القـرن الماضي .

وخلال التاريخ الطويل لهذا المركز و حتى 1996 مر مرفق الأبحاث البيطرية فى السودان بعدة مراحل و عدة أشكال إدارية . وقد تبع لـوزارة الثـروة الحيوانيـة الإتحادية كوزارة مستقلة وكوكالة من وكالات وزارة الزراعة والأغذيـة والمـوارد الطبيعية . و قد طالب الباحثون و العاملون بهذا المرفق بقيام هيئـة للبحـوث يـتم تكوينها من الإدارة العامة للبحوث البيطرية و إدارة أبحاث الانتـاج الحيـوانى وتـم إلحاق أبحاث الاسماك و أبحاث الحيـــوانات البرية بهذه الهيئة و سـميت هيئـة بحوث الثروة الحيوانية ، و أجيـــز قانونها من مجلس الوزراء و المجلس الوطنى الانتقالى فى 1995م (مرفق بالملاحق) . و قد صدر قرار وزارى بتكـوين هيئـة بحوث الثروة الحيوانية فى فبراير 1996م من ستة مراكز بحثية ظلت تعمـل هـذه المراكز حتى صدور القرار الوزارى رقـــم (22) [1] و الذى تم تعديل هيكـل الهيئة فى العام 1997 بتقليص المراكـــز إلي أربعـــة مراكـز و إدارات عامـة لمركز المعامل والبحوث البيطرية فقط (لكبره) . وقد كان مركز المعامل والبحوث البيطرية أحد هذه المراكز بدلاً من الإدارة العامة للمعامل والبحوث البيطرية . وتـم إنشاء إدارة عامة للمعامل والمحطات بالولايات بموجب القرار رقم (22) أعلاه ليتم فصلها عن هذا المركز . وبالتالي أصبح المركز يضم الأقسام الداخلية فقط بالهيكـل الذي سوف يرد تفصيله . وبعد إنشاء وزارة العلوم والتقانة في العام 2001 م تم ضم هيئة بحوث الثروة الحيوانية لهذه الوزارة الوليدة .

1/ قرار وزارى رقم 22 لسنة 1997م ، وزارة الزراعة و الاغذية الموارد الطبيعية و الثروة الحيوانية

المبحث الثالث :

الهيكل التنظيمي لمركز المعامل و البحوث البيطرية : -

يتعبر هذا المركز من أكبر المراكز المكونة لهيئة بحوث الثروة الحيوانية إذ تشكل القوة العاملة فيه 60% من القوي العاملة بالهيئة ونسبة المنصرفات فية تشكل 66% من جملة منصرفات الهيئة . ويشتمل هذا المركز البحثى الهام على عدد ثلاث إدارات عامة متخصصة و هذه الإدارات هى: [1]

1/ الإدارة العامة لبحوث صحة الحيوان:-

تتكون من عدد إحدى عشر قسم من الاقسام المتخصصة

- قسم الأمراض و التشخيص
- قسم الكيمياء الحيوية و التغذية و السموم و العقاقير
- قسم الطفيليات
- قسم أمراض الدواجن
- قسم النظائر المشعة و المناعة
- قسم الفطريات
- قسم الحشرات و القراد
- قسم الذبابة و مرض النوم
- قسم الباكتيريا
- قسم الفيروسات
- قسم صحة الحيوان و الوبائيات

2/ الإدارة العامة لبحوث و إنتاج اللقاحات و الأمصال:-

و تتكون من الآتى:-

- مجمع انتاج اللقاحات الفيروسية

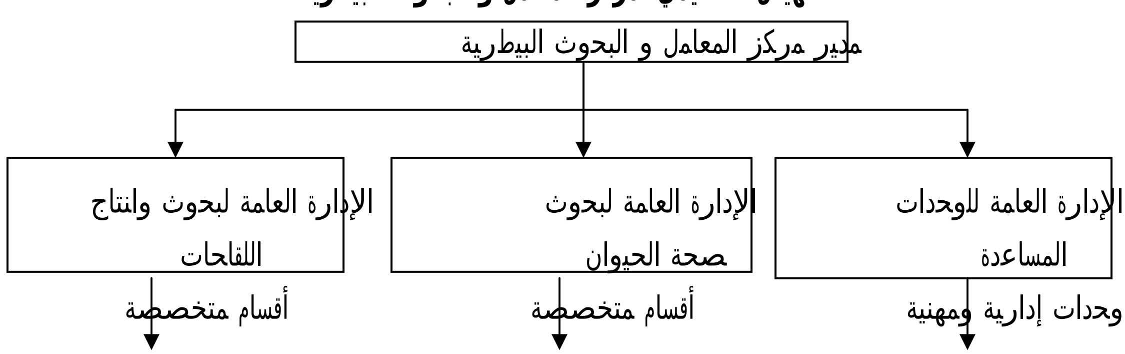
1 قرار وزارى رقم 22 لسنة 1997م ، وزارة الزراعة و الاغذية الموارد الطبيعية و الثروة الحيوانية

- قسم المنتوجات البيولوجية البكتيرية
- قسم المايكوبلازما و انتاج لقاح ابوقنيت (لقاح مرض الالتهاب الرئوى البلورى فى الابقار).

3/ **الادارة العامة للوحدات المساعدة و الخدمات** و تضم التخصصات الاتية:-

- وحدة المبانى و المنشآت
- وحدة الكهرباء و المولدات
- وحدة التكييف و التبريد
- وحدة الطلمبات و المياه
- وحدة الترحيل و صيانة العربات
- وحدة الورشة (الحدادة- البرادة- المخرطة-النقاشين)
- وحدة النجارة
- وحدة حيوانات لبتجارب
- وحدة العلاقات العامة و المكتبة و الخدمات
- وحدة الكبانية و الاتصالات
- وحدة البساتين
- وحدة المخازن و المشتروات و التوزيع

الهيكل التنظيمي لمركز المعامل و البحوث البيطرية



1/ قرار وزاري رقم (22) مرجع سابق

شروط الخدمة المطبقة علي العاملين بهيئة بحوث الثـروة الحيوانيـة مـرت بمرحلتين الأولي عندما كانت تتبع لوزراة الثروة الحيوانية الإتحاديـة . فقـد كانـت شروط الخدمة المطبقة هي شروط خدمة الهيئات والمؤسسات العامة للدولة . حيـث يتميز الهيكل الراتبي بمنح العاملين علاوتين دوريتين وفقاً للهيكـل العـام للوحـدات الحكومية الأخري ولاتحتسب هاتين العلاوتين لأغراض المعاش . مضافاً الـي ذلـك علاوة هيئة والتي تحسب علي أساس ثلاثة أرباع المرتب الأساسي أو يقل قليلاً. أما المرحلة الثانية فقد طبقت شروط خدمة التعليم العالي والبحث العلمي علـي العـاملين بوزارة العلوم والتقانة حسبما نص عليه القرار الجمهوري القاضي بإنشـاء الوزارة ، والتي أصبحت هيئة بحوث الثروة الحوانية واحدة من الهيئات التابعة لها . ولا ننكـر الطفرة الكبيرة التي طرأت علي مرتبات العاملين جراء هذه التبعية . فقد اسـتحدثت بدلات كثيرة مثل علاوة العلوم والتقانة وعلاوة بحث لغير الباحثين وعلاوة مخـاطر مهنة وبدل وجبة لبن . وصلت هذه الزيادة الي 125% من إجمالي المرتبات التـي كانت تدفع للعاملين قبل ذلك .

إلا أننا نعلم أن السوق المتزايد الأسعار تبعاً للتضخم العالمي ظل يمتص كـل الزيادات التي تحدث في المرتبات مما جعل العمال يلهثون وراء البحث عن مـوارد أخري لتغطية أساسيات الحياة . وما من أمر مطروح أمامهم إلا ضـخ مزيـداً مـن الحوافز وتنظيمها واستمراريتها لتكون العامل المساعد الأساسي للرواتب في تغطيـة تلك النفقات المتزايدة .

المبحث الرابع : -

اهداف واختصاصات مركز المعامل والبحوث البيطرية المركزية : - [1]

!/ يقوم المركز بإدارته العامة و أقسامه المتخصصة . بإجراء الدراسات و الأبحاث العلمية و المسوحات الحقليـة بهـدف تقـصى و تـشخيص أمراض الحيوان المختلفة ، تنفيذاً لخطط و برامج الأبحاث البيطريـة ، وفقـاً للـسياسات العامـة لإدارة صحـ ـ ـة الحيـوان و الأوبئـة و

الإستراتيجية القومية لوزارة الثروة الحيوانيـة و التـى تتوافـ ـ ـق و تنسجـم مـع البرامـ ـ ـج و الموجهات العامة للمكتب الدولى للأوبئة و كنظمات الاغذية و الزراعة و الصحة العالمية لمكافحـة الأمـراض الوبائية للحيوان و الأمـراض المـشتركـ ـة بـين الإنـسـ ـ ـان و الحيوان.

2/ يقوم المركز بالتعاون مع المعامل الولائية بإجراء تقصى و مسوح قومية لتحديد مسببات الأمراض فى الفصائل الحيوانية المختلفة .

3/ تحديد وبائيات الأمراض ، و إعداد خرائط لتوزيـ ـع المرض جغرافيـاً و زمانياً (لمعرفة مكان و موسم المرض).

4/ تحديد الآثار الإقتصادية و الاجتماعية لتلك الأمراض و الجدوى الإقتصادية لها.

5/ إصدار سجل للأمراض الوبائية على حسب الأهمية الإقتصادية للإعانة فى صنع السياسات و الخطط و البرامج المستقبلية لمكافحة و استئصال تلك الأمراض.

6/ تحديد برامج المكافحة المناسبة للأمراض التى تتضح جدوى مكافحتها.

7/ إجراء المسوحات و التقصـ ـ ـ ـى الحقلى و البحوث العلمية للأمراض و الحالات المرضية الأخرى التى تأتى من سوء التغذية و النقص الغذائى و التسممات و التراكمات المختلفة.

1/ صلاح مختار محمد الامين ، مصدر سابق

8/ إنتاج اللقاحات الواقية ضد الامراض الوبائية الخاصـ ـ ـ ـة بالحيوانات و الدواجـ ـ ـن و بعض الأمراض المشتركة بيـ ـ ـ ـن

الإنســـــان و الحيوان و الإشراف على دخول اللقاحات المستوردة و سلامة تداولها.

9/ يعمل على تقييم فعالية العقاقير البيطرية و الكيماويات و الأمصال المستعملة تحـت ظروف البيئة فى السودان كما تقـوم بفحص و تقييـم المواد و المدخلات الغذائية و التى تدخل فى تركيب علائق تغذيــــة الحيوان و معرفة صلاحيتها و فائدتها للإستهلاك الحيوانى.

10/ إعطاء المشورة العلمية و الغذائية فى كل ما يختص بصحة الحيوان للجهات الرسمية و مؤسسات القطاع الخاص العاملة فى مجال الإستثمار الحيوانى.

11/ إجراء البحوث العلمية التى تتعلق بصحة الحيوان و ذلك بالتركيز على البحوث التطبيقية التى تخدم قضايا القطاع الحيوانى و التنمية فى البلاد- كذلك الاهتمام باجراء البحوث لتحسين اللقاحات المنتجة نوعـــاً و كماً و مـن حيث قوة الفعالية و السلامــة و التعبيئة و التخزين ... و كذلك إدخال لقاحات جديدة حسب أهميتها الإقتصادية.

ويعتبر التدريب و التأهيل ضرورة ملحة بالنسبة لمركز المعامل و البحوث البيطرية المركزية و الذى يعتبر من أنشط و أكثر المراكز و الإدارات البحثية بالهيئة اسهامــــاً و إثراءاً للبحث العلمى فى مجال الصحة العامــة و البيئة و صحة الحيوان .

المبحث الخامس : -

الحوافز بمركز المعامل والبحوث البيطرية المركزية : -

لم نجد بهذا المرفق أي نظام حوافز مؤسس ومدروس وقائم علي نظم إداريـة محددة (الأسئلة التي قمنا بتوجيهها للسيد/ مدير المركز ومديري الإدارات العامـة ورؤساء الأقسام تؤيد ذلك) . إلا ما تعارف عليه في نهاية الثمانينيات حيـث تمـت الموافقة بين وزير الزراعة والموارد الطبيعية والثروة الحيوانية ووزير المالية آنذاك بإضافة رسوم بمقدار 5% علي إنتاج اللقاحات . ويتم توزيعها بنسبة 3% تخصص كحافز للعاملين و2% منها تخصص كخدمات لوكيل وزارة الثروة الثروة الحيوانية .

إلا أنـه لم تكن هنالك طريقة واحدة لتوزيع هذه النسبة المخصصة للعاملين . هل توزع في شكل حوافز فردية أم جماعية ؟ ماهي النسب التي توزع بهـا داخـل التوزيـع الذي يستقر عليـه رأى المدير وقتها حيث أن الفئات العاملـة بهـذا المركز هي (باحثين ، تقنيين ، موظفين ، إداريين ، فنيين وعمال) .

التشابك يأتي من أن العملية الإنتاجية تشارك فيهـا فئـات مباشـرة وأخـري مساعدة وأخري بطريق غير مباشر وتختلف هذه الفئات داخلها حسب السلم الهرمـي للوظائف . فقد درجت إدارات مركز المعامل والبحوث البيطرية المختلفة علي إنتهاج سياسة تصنيف هذا الكم من الفئات إلي أقسام منتجة للأمصال وأخري غير منتجة .

وهذا التوزيع كثيراً ما يثير حفيظة وعدم رضا العاملين الذين يصنفون غيـر منتجين بحجة أن العمل بهذا المركز عبارة عن حلقات متداخلة ، إذا فقدت أي حلقـة منها أدي الي إنفصال العملية الإنتاجية . حيث أن وحدات الخدمات مثـل الكهربـاء والمجاري ووحدة حيوانات التجارب وبعض الأقسام يعتبرون أنفسهم يسهمون وبصفة أساسية في عملية الإنتاج . بينما تفسر الإدارة أن المنتجين هم الذين يقومون بالعمل فى شكل منتج نهائى وهي الأقسام التي تقوم بالعملية الإنتاجية فـي شـكل أمـصال ولقاحات وهي (قسـم المنتوجات البيولوجية وقسم المنتوجات الفيروسـية) وحتـي داخل هذه الأقسام نجد عدم الرضا بين فئات العاملين المختلفة ، لعدم وجـود رؤيـة واضحة تحدد مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية . لـذا كل يري أن يحفز بمقـدار جهده في الإنتاج .

إن التوزيع القائم يتمثل في وضع فئات أعلي للباحثين يليهم التقنيين ثم الفنيـين ثم العمال وتوضع فئات بينها فارق كبير في فئة الحافز بين كل من تلك الفئات . وهذا يعني أن الحافز داخل الأقسام المنتجة لم تراع فيه مدي مشاركة العاملين في العمليـة الإنتاجية إنما الفيصل هو المستوي الوظيفي فحسب ، وهذا أيضاً من إفرازاته عـدم الرضا داخل تلك الأقسام .

وبالممارسة والتطبيق خلال السنوات الفائته تلاحظ أن توزيع الحـوافز بتلـك المعايير يثير كثيراً من سخط وغضب العاملين داخل هذا المركز . لذا كان لابد مـن البحث عن أفضل الطرق العلمية لمحاولة تجنب مخاطر عدم رضا العـاملين والـذي قطعاً ينسحب سلباً علي الإنتاج في هذا المركز الإستراتيجي الهام .

وبعد البحث العميق داخل ملفات العاملين وجدنا أن الحافز المطبق هو الحـافز المـادي فقط حيث خـلت ملفات العاملين من أي حافز معنوي في شكل أوسـمة أو أنواط أو ترقيات استثنائية إلا أثنين من الباحثين تمثلت في خطاب إشادة لأحد الباحثين بدرجة أستاذ باحث مشارك من السيد / وزير الزراعة والموارد الطبيعية (الـوزير المختص آنذاك) وجائزة وزير العلوم والتقانة في عام 2004 لباحث بدرجـة أسـتاذ باحث مساعد .

أما فيما يتعلق بالحوافز المعنوية الجماعية وقد كان لها الأثر الطيب فقد مـنح هذا المركز نجمة الإنجاز في أعياد ثورة الإنقاذ الوطني في يوينـو 2002 م . وقـد ترتب علي هذا الحافز المعنوي حافزاً ماديا أيضاً حسبما معمول به فى أجهزة الدولة . إلا أن العاملين ظلوا يرقبون هذا الحافز المادي والذي يقدر بمرتب ستة أشهر منـذ ذلك الحين ملاحقة لوزارة المالية لم ينالوا منه إلا النذر اليسير يقدر بخمسين مليـون جنيهاً . وقد وقع هذا الحافز أيضاً في مشكلة التطبيق وتم توزيعه علي أساس وظيفي .

هذا كل ما عرف عن موضوع الحوافز بمركز المعامل والبحـوث البيطرية . حيث لم يكن هنالك نهجاً ثابتاً . هل هو حافز جماعي أم فـردي ؟ هـل بمقيـاس

المشاركة في الإنتاج للأمصال واللقاحات بصـورة مباشرة وغير باشـرة ؟ أم هـو بمقياس المشاركة في التشخيص أم بالمشاركة في نشر البحوث العلمية ؟

لكل ما ذكر من مشكلات في التصنيف للعاملين من حيث الفئات ومـن حيـث الدرجات الوظيفية ومن حيث الأقسام ومن حيث مهام المركز المتداخلة فيمـا يتعلـق بالبحث العلمي وإنتاج اللقاحات والأمصال ، كان لابد من البحث والتدقيق في هـذا الموضوع خدمة للقائمين بالأمر لانتهاج أفضل الطرق لعملية التحفيز للمحافظة علـي العاملين المؤهلين في مجال البحث والعاملين في مجال انتاج اللقاحات . وفي نهايـة الأمر فالأمر برمته يتعلق بالحفاظ على صحة القطيـع القـومي الـداعم للإقتـصاد السوداني .

للوقوف علي حقيقة الأمر وللتأكـ ـ ـ ـد من رأي الإدارة قمنا بمقابلة السيد / مدير مركز والسادة مديري الإدارات العامة وطرحنا عليهم أسئلة تتعلـق بـالحوافز بالمركز وكانت إجاباتهم علي النحو الوارد أدناه : -

السيد/ مدير المركز

سؤال : رأي سيادتكم في الحوافز ودورها في العملية الإنتاجية ؟

أجاب : كما تعلمون أن ضيق المعايش لذوي الدخول المحدودة قد سبب شاغلاً كبيـراً لأسر العاملين بأجهزة الدولة . زد علي ذلك المتطلبات المتنامية علي رب الأسرة في مجالات الصحة والتعليم . وهذا الوضع جعل العامل يبحث عن موارد اخرى لتلبيـة رغبات واحتياجات الأسرة . لذا تبرز أهمية الحاجة إلي الحوافز للعاملين بغية حـل جزء من المشاكل التي تواجه العاملين وهذا بدوره يدفع العاملين لمزيـد مـن الأداء الجيد . والحافز في هذه الحالة يعتبر تشجيعي ومساهم بقدر كبير في دفـع العمليـة الإنتاجية .

سؤال : هل يمنح العاملون معكم حوافز مادية كانت أم معنوية ؟

أجاب : حسب اللوائح المالية الصادرة عن وزارة المالية الإتحادية فإن هنالك فئـات من العاملين مثل المحاسبين ،المراجعين ، الـسائقين واللجـان الخاصـة بالمحاسـبة

واللجان المكونة لأغراض محددة ، كل هذه الفئات بحكم اللوائح يمنحون حوافز عنـد أداء مهام محددة . أما فئات العالمين في مجالات التشخيص المتقـدم وأقـسام انتـاج اللقاحات والأمصال المختلفة والعاملين بصحة الحيوان وبعض الوحـدات الأساسـية فانهم يمنحون حوافز باستمرار نظير عملهم هذا . أما بقية الفئات فقـد كونـا لجـان للتكافل للإسهام في تخفيف أعباء المعيشة وتقديم العون اللازم في أوقات الحاجة .

سؤال : ماهي الأسس المتبعة في توزيع الحوافز ؟

أجاب : أسس التوزيع حسب منشورات وزارة الماليـة الاتحاديـة بالنـسبة للفئـات المحكومة باللوائح فان هنالك أسس متبعة لهذه الحوافز . أما بالنـسبة للعـاملين فـي مجال التشخيص وانتاج اللقاحات وبعض الوحدات الأساسية فهنالك عرف سائد متفق عليه بين الإدارة والوحدات ونقابة العاملين بالمركز .

سؤال : ما هي المشاكل في توزيع الحوافز بالنسبة لكم ؟

أجاب : أولي هذه المشكلات هي كيفية تصنيف العاملين الي (منتجين وغير منتجين) ونقصد بالمنتجين الذين يشرفون إشرافاً مباشراً علي إنتاج اللقاحات . ولكن بالنسبة لنا فان العاملين كلهم منتجين ويشاركون في العملية الإنتاجية مباشرة وغير مباشرة . وإنتاج اللقاحات هو عماد العمل في هذا المركز . وقد ولد هذا التـصنيف إحـساساً بالظلم عند كثير من العاملين ولكن استطعنا التقليل من هذا الإحـساس كحـل وسـط بتوزيع الحافز بنسبة 55% للأقسام المباشرة في الإنتاج و45% بالنسبة لبقية الفئات .

وثاني هذه المشكلات موارد الحوافز فهي ذات شقين الـشق الأول المـصدق بواسطة وزارة المالية الإتحادية كجزء من الإتفاق بين هيئة بحوث الثروة الحيوانيـة ووزارة المالية ، وهذه المبالغ تدفع من ضمن مال التسيير . بيد أن وزارة المالية غير منتظمة في دفع التسيير بصورة منتظمة ، مما يجعل الحوافز غير مستمرة . أما الشق الثاني (مثل رسوم فحص البروسيلا والتشخيص المتقدم وفحص أعلاف الحيوانات) فهو مستمد من مال الخدمات التي تقدم لبعض الجهات وهذا بالإتفـاق مـع القطـاع الخاص نظير تلك الخدمات .

سؤال : ماهي مقترحات سيادتكم للحل ؟

أجاب : لابد من أن يصبح الحافز حقاً مكتسباً للعاملين نسبة للظروف التي أوردتهـا في مطلع حديثي . اقناع المسؤولين بوزارة المالية بتقنين هذا الأمر كحـافز مـستمر نسبة لاستراتيجية هذا المركز . تهيئة بيئة العمل بالنسبة للمعدات والأجهزة الحديثـة والتقنية المتقدمة . مراجعة قوانين العمل لتضمن حق الإدارة في تقييم العمـل ومـنح الحوافز نظير ما يقدم من العاملين (كما يحدث في القوات النظامية) . تغذية ودعـم الجمعيات التكافلية . مساهمة العاملين أنفسهم في الصناديق الخيرية لتقديم مزيداً مـن الدعم والخدمات للعاملين . وأخيراً الإستفادة من المساحات الزراعية الكبيرة بالمركز وتوجيهها لخفيف أعباء المعيشة علي العاملين .

كما قمنا بمقابلة السيد/ مدير الإدارة العامة للوحدات الأساسية وطرحنا عليه نفس الأسئلة:-

أجاب : بالنسبة للحافز ودوره في في العملية الإنتاجية فان الحافز يزيد عطاء العاملين . أما عن مدي استمرار الحوافز فان الحافز غير مستمر ويمنح حسب العطاء والظروف المالية المتاحة للمركز . و إذا تحدثنا عن أسس فان العرف السائد في هذا المركز فان العاملين يتم التمييز بينهم بأقسام الإنتاج ذات المردود الإقتصادي و العلمي . تواجهنا مشكلات في التوزيع وهي عدم وجود مبالغ محددة منتظمة للحوافز ، وإحساس بعض العاملين بالغبن جراء التصنيف . أما إذا تحدثنا عن مقترحات الحل فانني أري أنها تكمن في أولاً تبادل القوي العاملة للعمل بالأقسام المختلفة بصفة دورية لضمان عدالة توزيع الحافز واستمراره . محاولة إيجاد عائد إقتصادي لبقية الأقسام .

وقد أفاد السيد / مدير الإدارة العامة لإنتاج اللقاحات علي اسئلتنا كما يلي : الحافز بشقيه المادي والمعنوي ضروري لتجويد الأداء . بالنسبة لهذه الإدارة فان الحوافز المادية مستمرة ودائمة نسبة لعدم انقطاع انتاج اللقاحات .الأسس التي نعمل بها في توزيع الخافز هي تجويد الأداء والمهمة الموكلة للعامل . ضرورة أن يكون هذا العمل

مستمراً في غير ساعات العمل الرسمية . ويقدر الحافز حسب الجهد المبذول ومدي المساهمة في العملية الإنتاجية . مضافاً الي ذلك الدرجة الوظيفية . أما المشكلات فتتمثل في صعوبة تقدير الجهد المبذول ، مدي تنفيذ المهمة ، درجة العامل ، معيار زمن أداء المهمة . أما الحلول فتكمن في تقديري باللجوء الي إضافة نسبة لقيمة المنتجات تخصص للحوافز بمقدار 10% توزع كالآتي : 5% كخدمات لمدير المركز ، 3.5% للعاملين بأقسام الإنتاج 1.5% لبقية العاملين .

و قد افاد السيد/ مدير الادارة العامة لصحة الحيوان على اسئلتنا كما يلى:

ان التوصية بمنح عامل او موظف ما حافز ضرورة إدارية مهمة تساعد على تجويد الأداء و زيادة الإنتاج ، و فيها تميز يدفع بالعاملين و الموظفين الـى التنـافس للأداء الجيد مما له الاثر القوى فى تطوير الأداء بالمؤسسة المعنية. يجدر بالذكر أنه لا بد من تحفيز من يستحق إذ أنه إن لم يحفز من يستحق سيؤدى ذلك الى تثبيط الهمم و زعزعة العمل و عدم الثقة بين العاملين و رؤسائهم .

و فى هذه الإدارة يمنح العاملون حوافز مادية و معنوية. أما بالنسبة لتوزيع الحـوافز فنقول إن التوزيع غير ملتزم بالضوابط المنصوص عليها بلوائح شئون الخدمة (على ألا يزيد الحافز عن المرتب الأساسى) . وعدم الإلتزام هذا قد يثير حفيظة بعـض العاملين الذين لا يمنحون حافز بنفس المؤسسة و عدم ثبات الحافز بمؤسسية زمنيـة يؤدى إلى تمرد العاملين المنتجين مما يؤدى إلى تعطيل العمل . أما إشكالات التوزيع موجودة وتتلخص فـى الأراء الشخصية للموزع (رئيس الوحدة) . و أنه لا بـد من التحفيز بعدالة و مؤسسية و أن قيمة الحافز إن كانت مادية أو معنوية يجـب أن تتناسب و حجـم العمل المقدم لا أكثر و لا أقل و الإلتزام بضوابط لائحة الخدمة و وضع سقف (أدنى- و أعلى) لكل حافز لكل عامل حسب وظيفتـه و تدرجـه و لا يتعدى الحافز هذا الحد.

الفصل الثالث

تحليل و مناقشة البيانات
حول الحوافزبمركز المعامل والبحوث البيطرية

الفصل الثالث

المبحث الأول : -

مؤشرات الإستبيان :ـ

تم تصميم هذا الإستبيان للتحقق من الفرضيات الخاصة بأن شـروط الخدمـة المقررة للوظيفة العامة لا تواكب إرتفاع تكاليف المعيشة ولا تلبي احتياجات ورغبات العاملين . كما أردنا التحقق من بقية الفرضيات الخاصة بعدم اسـتمرارية الحـوافز وعدم ملاءمتها مادياً ومعنوياً الذي يترك أثراً علي العملية الإنتاجية بصورة واضحة . إفترضنا أن الحوافز أحياناً تجمع بين الفردية والجماعية وهذا له أثره أيضاً ونحـاول من خلال الإستبيان أن نتحقق من ذلك . الحوافز الإيجابية والسلبية لها أثرهـا البـين علي الإنتاج ومدي تقدمه وجودته وإعاقته وتدني مستوي جودته .

تم توزيع إستمارات استبيان بعدد (160) إستمارة علـي العـاملين بمركـز المعامل والبحوث البيطرية الرمزية للفئات العاملة وهي (باحثين ، فنيين ، تقنيين ، موظفين وعمال) بالأعداد (34 ، 58 ، 16 ، 14 ، 38) علـي الترتيـب بنـسبة 50% لكل فئة من العمالة الحقيقية بالمركز وقد جاءت إجابـاتهم حـسبما موضـح بالجداول والرسومات البيانية .

شروط الخدمة المطبقة تواكب ارتفاع تكاليف المعيشة :-

جدول رقم (1/3)

جدول يوضح رأي المبحوثين في أن شروط الخدمة الحالية تواكب ارتفاع تكاليف المعيشة

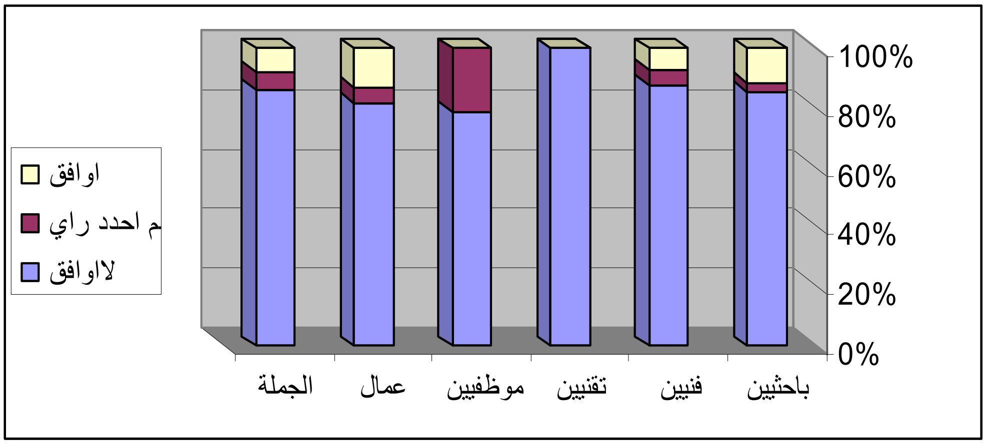
الإجابات	باحثيين	فنيين	تقنيين	موظفيين	عمال	الجملة

أوافق	4	4	0	0	5	13
لم أحدد رأي	1	3	0	3	2	9
لا أوافق	29	51	16	11	31	138

المصدر : رأي المبحوثين في السؤال رقم 2 (استمارة الاستبانة)

شكل رقم (1/3)

شكل يوضح رأي المبحوثين في أن شروط الخدمة الحالية تواكب ارتفاع تكاليف المعيشة



المصدر : رأي المبحوثين في (استمارة الاستبانة) سؤال رقم 2

جاءت إجابات الباحثين بنسبة 85.3% بعبارة لا أوافق و 2.9% بعبارة لم أحدد رأى و 11.8% بعبارة أوافق . و جاءت إجابات الفنيين بنسبـ ـ ـة 87.9% و 5.2% و 6.9% على التوالي، و جاءت إجابات التقنيين بنسبـ ـة 100% و 0% و 0% على التوالي . و ظهرت إجابـات الموظفيـن بنسبـة 78.6% و 21.4% و 0% على التوالي . أمـ ـا العمال فقد جاءت إجاباتهم بنسبـة 81.6% و 5.3% و 13.1% على التوالي.

و من النسب أعلاه يتضح أن 86.3% لا توافق على مواكبة شروط الخدمة للارتفاع تكاليف المعيشة بينما 5.6% لم يحددوا رأى فى هـذا الشـ ـأن و أن 8.1% يوافقون على أن شروط الخدمة تواكب إرتفاع تكاليف المعيشة .

<u>العائد من التعديل فى هياكل الأجور المطبق سنوياً مجزى :-</u>

جدول رقم (2/3)

جدول يوضح رأي المبحوثين في العائد من تعديل هيكل الأجور المطبق سنوياً

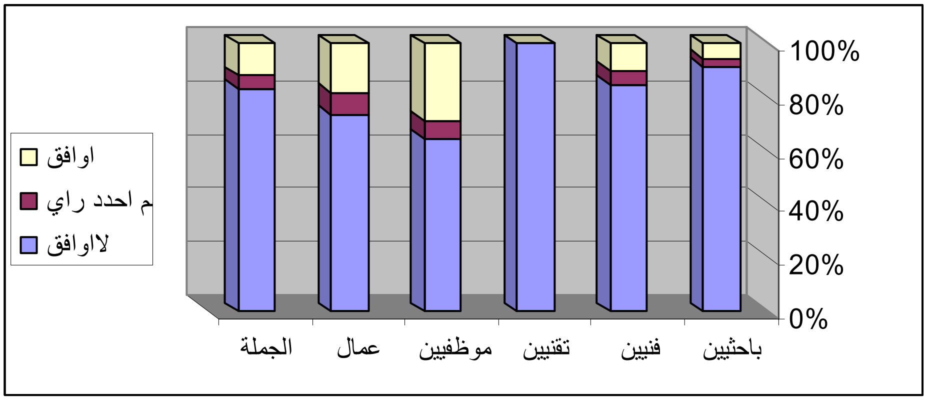
الإجابات	باحثيين	فنيين	تقنيين	موظفيين	عمال	الجملة
أوافق	2	6	0	4	7	19
لم أحدد رأي	1	3	0	1	3	8

لا أوافق	31	49	16	9	28	133

المصدر : رأي المبحوثين في السؤال رقم 3 (استمارة الاستبانة)

شكل رقم (2/3)

شكل يوضح رأي المبحوثين في العائد من تعديل هيكل الأجور المطبق سنوياً



المصدر : رأي المبحوثين في السؤال رقم 3 (استمارة الاستبانة)

جاءت إجابات الباحثين بنسبة 91.2% بعبارة لا أوافق و 2.9% بعبارة لم أحدد رأى و 5.9% بعبارة أوافق . و جاءت إجابات الفنيين بنسبـة 84.5% و 5.2% و 10.3% على التوالي ، و جاءت إجابات التقنيين بنسبـة 100% و 0% و 0% على التوالي . و ظهرت إجابات الموظفيـن بنسبـة 64.4% و 7.1% و 28.5% على التوالي . أما العمال فقد جاءت إجاباتهم بنسبة 73.7% و 7.9% و 18.4% على التوالي .

و من النسب أعلاه يتضح أن 83.1% لا توافق على أن الزيادات المطبقة في هياكل الأجور مجزية بينما 5% لم يحددوا رأى فى هذا الشأن و ان 11.9% يوافقون على أن الزيادات المطبقة في هياكل الأجور مجزية .

<u>يتم منح العاملين بالمركز حوافز مادية باستمرار :-</u>

جدول رقم (3/3)

جدول رأي المبحوثين في منح العاملين بالمركز حوافز مادية باستمرار

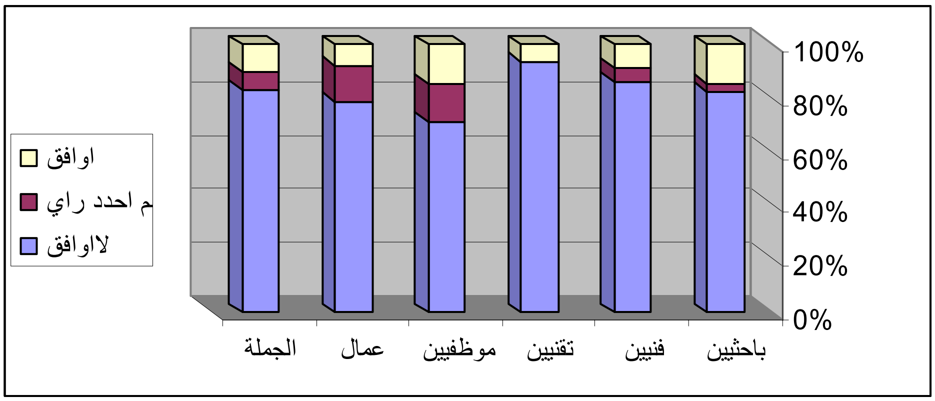
الإجابات	باحثيين	فنيين	تقنيين	موظفيين	عمال	الجملة
أوافق	5	5	1	2	3	16

لم أحدد رأي	1	3	0	2	5	11
لا أوافق	28	50	15	10	30	133

المصدر : رأي المبحوثين في السؤال رقم 4 (استمارة الاستبانة)

شكل رقم (3/3)

شكل رأي المبحوثين في منح العاملين بالمركز حوافز باستمرار



المصدر : رأي المبحوثين في السؤال رقم 4 (استمارة الاستبانة)

جاءت إجابات الباحثين بنسبة 82.4% بعبارة لا أوافق و 2.9% بعبارة لم أحدد رأى و 14.7% بعبارة أوافق . و جاءت إجابات الفنيين بنسبـة 86.2% و 5.2% و 8.6% على التوالي ، و جاءت إجابـات التقنيين بنسبـة 93.8% و 0% و 6.2% علـى التوالي . و ظهرت إجابات الموظفين بنسبة 71.4% و 14.3% و 14.3% على الترتيب . أما العمال فقد جاءت إجاباتهم بنسبة 78.9% و 13.2% و 7.9% على التوالي .

و من النسب أعلاه يتضح أن 83.1% لا توافق على أن الحوافز تمنح للعاملين بالمركز باستمرار بينما 6.9% لم يحددوا رأى فى هذا الشأن و أن 10% يوافقون على أن الحوافز تمنح للعاملين بالمركز باستمرار .

يمنح العاملون حوافز معنويه (ترقيات إستثنائية وأوسمة وأنواط) :-

جدول رقم (4/3)

جدول رأي المبحوثين في منح العاملين بالمركز حوافز معنوية

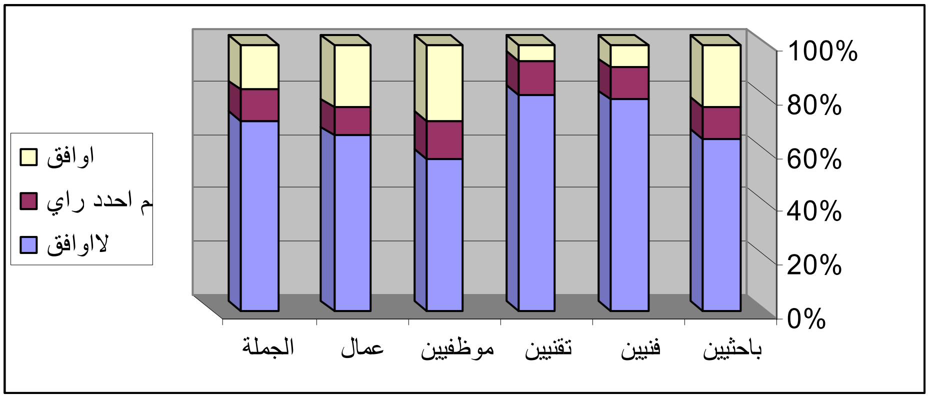
الإجابات	باحثيين	فنيين	تقنيين	موظفيين	عمال	الجملة
أوافق	8	5	1	4	9	27

لم أحدد رأي	4	7	2	2	4	19
لا أوافق	22	46	13	8	25	114

المصدر : رأي المبحوثين في السؤال رقم 5 (استمارة الاستبانة)

شكل رقم (4/3)

شكل رأي المبحوثين في منح العاملين بالمركز حوافز معنوية



المصدر : رأي المبحوثين في السؤال رقم 5 (استمارة الاستبانة)

جاءت إجابات الباحثين بنسبة 64.7% بعبارة لا أوافق و 11.8% بعبارة لم أحدد رأى و 23.5% بعبارة أوافق . و جاءت إجابات الفنيين بنسبة 79.3% و 12.1% و 8.6% على التوالي ، و جاءت إجابات التقنيين بنسبة 81.3% و 12.5% و 6.2% على التوالي . و ظهرت إجابات الموظفين بنسبة 57.1% و 14.3% و 28.6% على الترتيب . أما العمال فقد جاءت إجاباتهم بنسبة 65.8% و 10.5% و 23.7% على التوالي.

و من النسب اعلاه يتضح ان 71.3% لا توافق على أن العاملون يمنحون حوافز معنوية في شكل ترقيات أستثنائية ، أوسمة وأنواط بينما 11.9% لم يحددوا رأى فى هذا الشأن و أن 16.8% يوافقون على ان العاملون يمنحون حوافز معنوية في شكل ترقيات أستثنائية ، أوسمة وأنواط .

<u>الحافز يشبع الحاجات الخاصة:-</u>

جدول رقم (5/3)

جدول يوضح رأي في أن الحوافز تشبع الحاجات

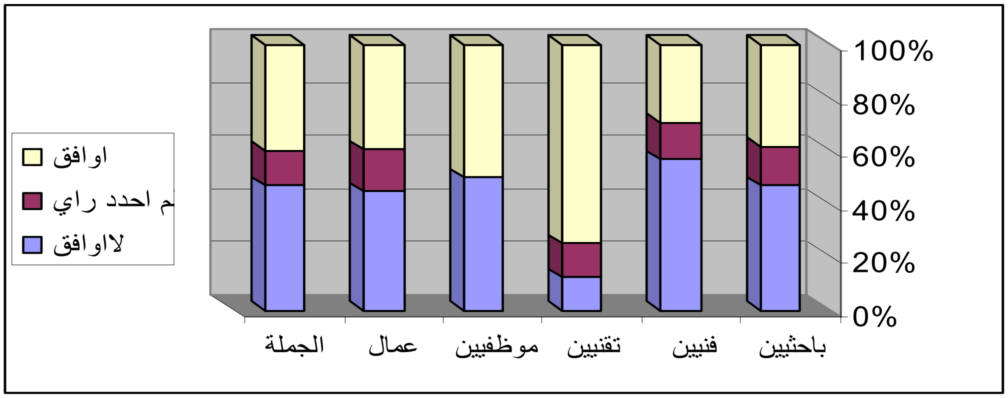
الإجابات	باحثيين	فنيين	تقنيين	موظفيين	عمال	الجملة
أوافق	13	17	12	7	15	64

لم أحدد رأي	5	8	2	0	6	21
لا أوافق	16	33	2	7	17	75

المصدر : رأي المبحوثين في السؤال رقم 6 (استمارة الاستبانة)

شكل رقم (5/3)

شكل يوضح رأي المبحوثين في أن الحوافز تشبع الحاجات



المصدر : رأي المبحوثين في السؤال رقم 6 (استمارة الاستبانة)

جاءت إجابات الباحثين بنسبة 48% بعبارة لا أوافق و 14.7% بعبارة لم أحدد رأى و 38.3% بعبارة أوافق . و جاءت إجابات الفنيين بنسبـة 56.9% و 13.8% و 29.3% على التوالي ، و جاءت إجابات التقنيين بنسبـة 12.5% و 12.5% و 75% على التوالي . و ظهرت إجابات الموظفين بنسبـة 50% و 0% و 50% على التوالي . أما العمال فقد جاءت إجاباتهم بنسبـة 44.7% و 15.8% و 39.5% على التوالي.

و من النسب أعلاه يتضح أن 46.9% لا توافق على أن الحوافز تشبع الحاجات كلياً أو جزئياً بينما 13.1% لم يحددوا رأى فى هذا الشأن و أن 40% يوافقون على أن الحوافز تشبع الحاجات كلياً أو جزئياً .

الحافز يسهم فى زيادة الإنتاج :-

جدول رقم (6/3)

جدول رأي المبحوثين في أن الحافز يسهم في زيادة الإنتاج

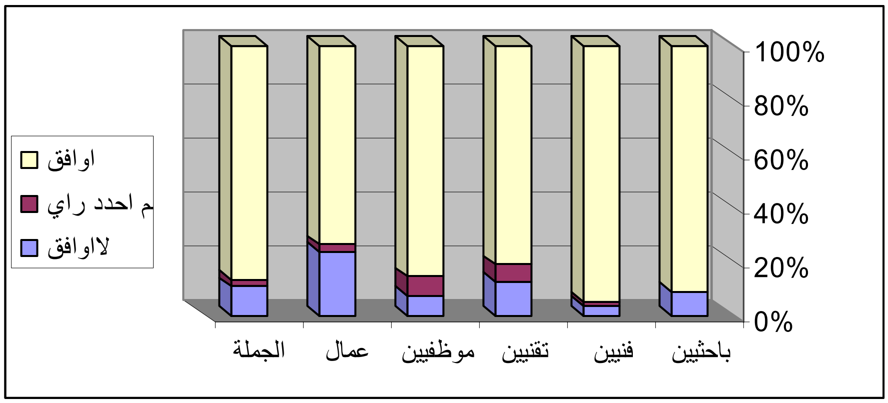
الإجابات	باحثيين	فنيين	تقنيين	موظفيين	عمال	الجملة
أوافق	31	55	13	12	28	139

لم أحدد رأي	0	1	1	1	1	4
لا أوافق	3	2	2	1	9	17

المصدر : رأي المبحوثين في السؤال رقم 7 (استمارة الاستبانة)

شكل رقم (6/3)

شكل رأي المبحوثين أن الحافز يسهم في زيادة الإنتاج



المصدر : رأي المبحوثين في السؤال رقم 7 (استمارة الاستبانة)

جاءت إجابات الباحثين بنسبة 8.8% بعبارة لا أوافق و 0% بعبارة لم أحـدد رأى و 91.2% بعبارة أوافق . و جاءت إجابات الفنيين بنسبـة 3.5% و 1.7% و 94.8% على التوالي ، و جاءت إجابات التقنييـن بنسبـة 12.5% و 6.3% و 81.2% علـى التوالي . و ظهرت إجابات الموظفين بنسبة 7.1% و 7.1% و 85.8% على التوالي . أما العمال فقد جاءت إجاباتهم بنسبة 23.7% و 2.6% و 73.7% على التوالي .

و من النسب أعلاه يتضح أن 10.6% لا توافق على أن الحافز يسهم في زيادة الإنتاج بينما 2.5% لم يحددوا رأى فى هذا الشأن و أن 86.9% يوافقون على أن الحافز يسهم في زيادة الإنتاج .

<u>أفضل الحوافز التي تمنح هي الحوافز الماديه :-</u>

جدول رقم (7/3)

جدول يوضح رأي المبحوثين في أن أفضل الحوافز هي المادية

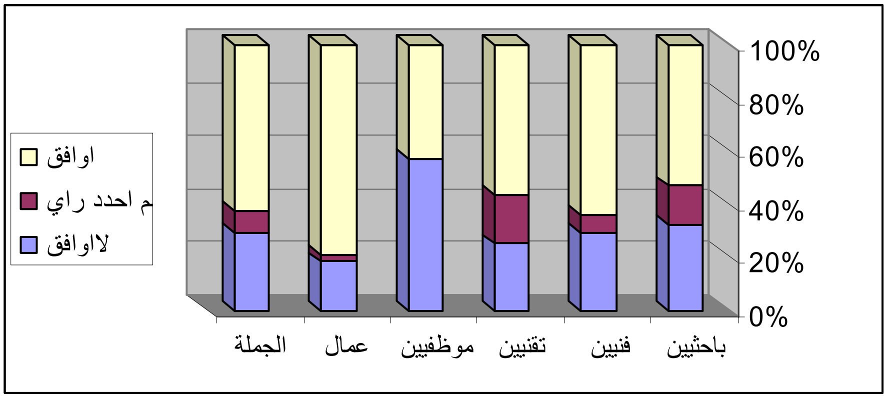
الإجابات	باحثيين	فنيين	تقنيين	موظفيين	عمال	الجملة
أوافق	18	37	9	6	30	100

لم أحدد رأي	5	4	3	0	1	13
لا أوافق	11	17	4	8	7	47

المصدر : رأي المبحوثين في السؤال رقم 8 (استمارة الاستبانة)

شكل رقم (7/3)

شكل رأي المبحوثين في أن أفضل الحوافز هي المادية



المصدر : رأي المبحوثين في السؤال رقم 8 (استمارة الاستبانة)

جاءت إجابات الباحثين بنسبة 32.4% بعبارة لا أوافق و 14.7% بعبارة لم أحدد رأى و 52.9% بعبارة أوافق . و جاءت إجابات الفنيين بنسبة 29.3% و 6.9% و 63.8% على التوالي ، و جاءت إجابات التقنيين بنسبـ ـ ـة 25% و 18.8% و 56.2% على التوالي . و ظهرت إجابات الموظفين بنسبة 57.1% و 0% و 42.9% على التوالي . أما العمال فقد جاءت إجاباتهم بنسـبة 18.5% و 2.6% و 78.9% على التوالي .

و من النسب أعلاه يتضح أن 29.4% لا توافق على أن أفضل الحوافز التي تمنح هي الحوافز المادية بينما 8.1% لم يحددوا رأى فى هذا الشأن و أن 62.5% يوافقون على أن أفضل الحوافز التي تمنح هي الحوافز المادية .

<u>أفضل الحوافز التي تمنح هي الحوافز المعنويه :-</u>

جدول رقم (8/3)

جدول يوضح رأي المبحوثين في أن أفضل الحوافز هي الامعنوية

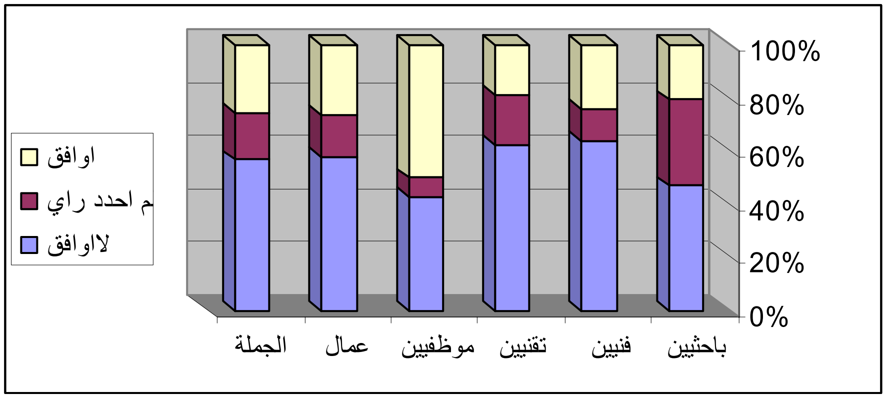
الإجابات	باحثيين	فنيين	تقنيين	موظفيين	عمال	الجملة
أوافق	7	14	3	7	10	41
لم أحدد رأي	11	7	3	1	6	28

لا أوافق	16	37	10	6	22	91

المصدر : رأي المبحوثين في السؤال رقم 9 (استمارة الاستبانة)

شكل رقم (8/3)

شكل يوضح رأي المبحوثين في أن أفضل الحوافز هي المادية



المصدر : رأي المبحوثين في السؤال رقم 9 (استمارة الاستبانة)

جاءت إجابات الباحثين بنسبة 47% بعبارة لا أوافق و 42.4% بعبارة لم أحدد رأى و 20.6% بعبارة أوافق . و جاءت إجابات الفنيين بنسبـة 63.8% و 12.1% و 24.1% على التوالي ، و جاءت إجابات التقنيين بنسبـة 62.4% و 18.8% و 18.8% على التوالي . و ظهرت إجابات الموظفين بنسبة 42.9% و 7.1% و 50% على الترتيب . أما العمال فقـد جاءت إجاباتهم بنسبة 58% و 15.7% و 26.3% على التوالي .

و من النسب أعلاه يتضح أن 56.9% لا توافق على أن الحوافز المعنوية هي الأفضل بينما 17.5% لم يحددوا رأى فى هذا الشأن و أن 25.6% يوافقون على أن الحوافز المعنوية هي الأفضل .

أفضل الحوافز التى تمنح هى الحوافز المعنوية و المادية:-

جدول رقم (9/3)

جدول يوضح رأي المبحوثين في أن أفضل الحوافز الجمع بين المادية والمعنوية

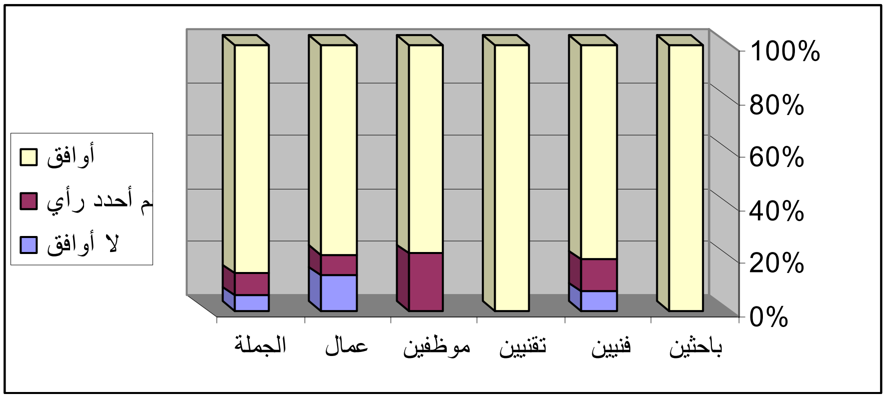
الإجابات	باحثين	فنيين	تقنيين	موظفين	عمال	الجملة
أوافق	34	47	16	11	30	138
لم أحدد رأي	0	7	0	3	3	13

لا أوافق	0	4	0	0	5	9

المصدر : رأي المبحوثين في السؤال رقم 10 (استمارة الاستبانة)

شكل رقم (9/3)

شكل يوضح رأي المبحوثين في أن أفضل الحوافز الجمع بين المادية والمعنوية



المصدر : رأي المبحوثين في السؤال رقم 10 (استمارة الاستبانة)

جاءت اجابات الباحثين بنسبة 0% بعبارة لا أوافق و 0% بعبارة لـم أحـدد رأى و 100% بعبارة أوافق . و جاءت إجابات الفنيين بنسبـة 6.9% و 12.1% و 81% على التوالي ، و جاءت إجابات التقنييـن بنسبة 0% و 0% و 100% على التوالي . و ظهرت إجابات الموظفين بنسبـة 0% و 21.4% و 78.6% على التوالي . أما العمال فقد جاءت إجاباتهم بنسبـــة 13.2% و 7.9% و 78.9% على التوالي .

و من النسب أعلاه يتضح ان 5.6% لا توافق على أن الجمع بين الحافز المادي والمعنوي هو الأفضل بينما 8.1% لم يحددوا رأى فى هذا الشأن و أن 86.3% يوافقون على أن الجمع بين الحافز المادي والمعنوي هو الأفضل .

<u>الحافز الجماعي يحي روح الجماعة ويزيد الإنتاج :-</u>

جدول رقم (10/3)

جدول يوضح رأي المبحوثين في أن الحافز الجماعي يحي روح الجماعة ويزيد الإنتاج

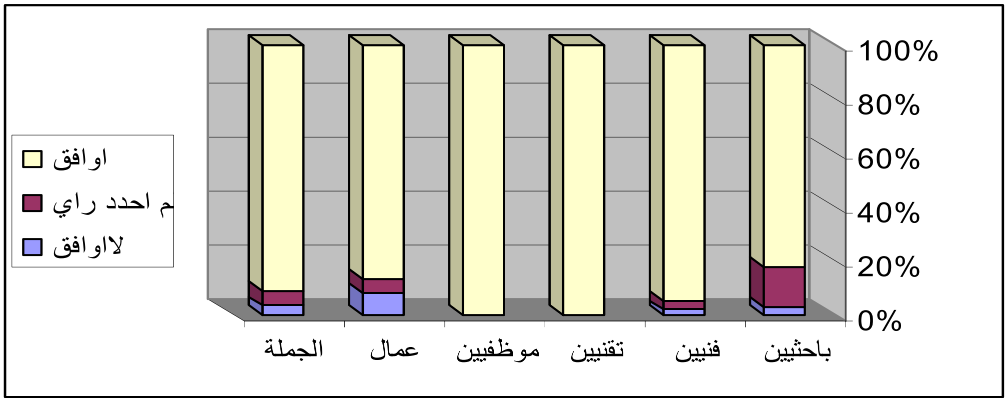
الإجابات	باحثين	فنيين	تقنيين	موظفين	عمال	الجملة
أوافق	28	55	16	14	33	146
لم أحدد رأي	5	2	0	0	2	9

لا أوافق	1	1	0	0	3	5

المصدر : رأي المبحوثين في السؤال رقم 11 (استمارة الاستبانة)

شكل رقم (10/3)

شكل يوضح رأي المبحوثين في أن الحافز الجماعي يحي روح الجماعة ويزيد الإنتاج



المصدر : رأي المبحوثين في السؤال رقم 11 (استمارة الاستبانة)

جاءت إجابات الباحثين بنسبة 2.9% بعبارة لا أوافق و 14.7% بعبارة لم أحدد رأى و 82.4% بعبارة أوافق . و جاءت إجابات الفنيين بنسبـــة 1.7% و 3.4% و 94.9% على التوالي ، و جاءت إجابات التقنيين بنسبة 0% و 0% و 100% على التوالي . و ظهرت إجابات الموظفين بنسبـــــة 0% و 0% و 100% على التوالي . أما العمـال فقد جاءت إجاباتهم بنسبة 7.8% و 5.4% و 86.8% على التوالي .

و من النسب أعلاه يتضح أن 3.1% لا توافق علي أن الحافز الجماعي يحيي روح الجماعة وبالتالي يزيد الإنتاج بينما 5.6% لم يحددوا رأى فى هذا الشأن و أن 91.3% يوافقون على أن الحافز الجماعي يحيي روح الجماعة وبالتالي يزيد الإنتاج.

<u>الحافز الفردي يزكي روح التنافس :-</u>

جدول رقم (11/3)

جدول يوضح رأي المبحوثين في أن الحافز الفردى يزكي روح التنافس

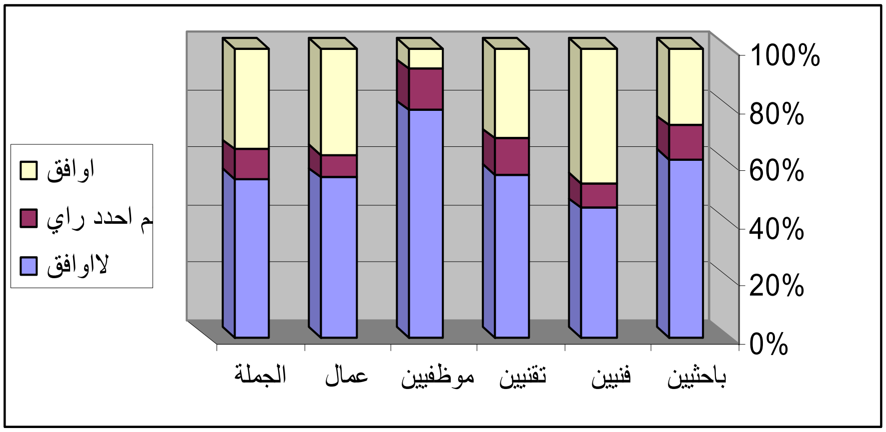
الإجابات	باحثيين	فنيين	تقنيين	موظفيين	عمال	الجملة
أوافق	9	27	5	1	14	56
لم أحدد رأي	4	5	2	2	3	16

لا أوافق	21	26	9	11	21	88

المصدر : رأي المبحوثين في السؤال رقم 12 (استمارة الاستبانة)

شكل رقم (11/3)

شكل يوضح رأي المبحوثين في أن الحافز الفردى يزكي روح التنافس



المصدر : رأي المبحوثين في السؤال رقم 12 (استمارة الاستبانة)

جاءت إجابات الباحثين بنسبة 61.8% بعبارة لا أوافق و 11.8% بعبارة لم أحدد رأى و 26.4% بعبارة أوافق . و جاءت إجابات الفنيين بنسبة 44.8% و 8.6% و 26.6% على التوالي ، و جاءت إجابات التقنييـن بنسبـة 56.3% و 12.5% و 31.2% على التوالي . و ظهرت إجابات الموظفين بنسبة 78.6% و 14.3% و 7.1% على التوالي . أما العمال فقد جاءت إجاباتهم بنسبة 55.3% و 7.9% و 36.8% على التوالي .

و من النسب أعلاه يتضح أن 55% لا توافق على أن الحافز الفردي يزكي روح الجماعة وبالتالي ويزيد الإنتاج بينما 10% لم يحددوا رأى فى هذا الشأن و أن 35% يوافقون على أن الحافز الفردي يزكي روح الجماعة وبالتالي ويزيد الإنتاج .

المبحث الثاني : -

الإستبيان في شكله العام : -

وقد جاءت النسبة الكلية المحددة لآراء محددة للإجابات كما يظهر في الجداول والرسومات البيانية أدناه :

شروط الخدمة المطبقة تواكب إرتفاع تكاليف المعيشة :-

جدول رقم (12/3)

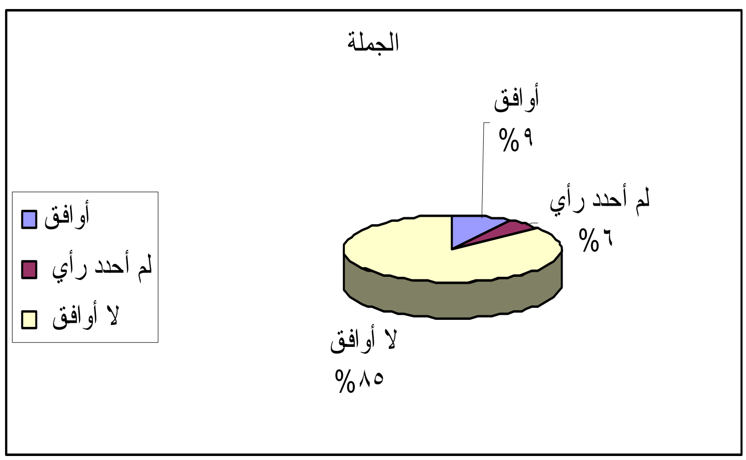
جدول رأي المبحوثين في شروط الخدمة الحالية تواكب ارتفاع تكاليف المعيشة

الاجابات	أوافق	لم أحدد رأي	لا أوافق
العدد	14	9	137

المصدر : رأي المبحوثين في السؤال رقم 2 (استمارة الاستبانة)

شكل رقم (12/3)

شكل رأي المبحوثين في شروط الخدمة الحالية تواكب ارتفاع تكاليف المعيشة



المصدر : رأي المبحوثين في السؤال رقم 2 (استمارة الاستبانة)

النسبة الكلية(أوافق) = %8.1

النسبة الكلية(لم أحدد رأي) = %5.6

النسبة الكلية (لا أوفق) = % 86.3

العائد من التعديل فى هياكل الاجور المطبق سنوياً مجزى :-

جدول رقم (13/3)

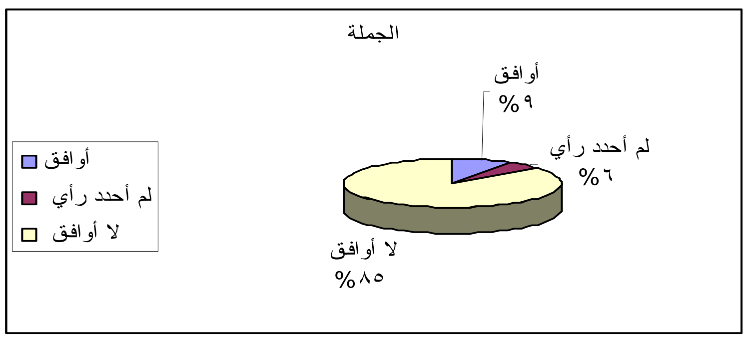
جدول رأي جملة المبحوثين في الفائدة العائدة من زيادة الأجور الطبقة سنوياً

الاجابات	أوافق	لم أحدد رأي	لا أوافق
العدد	19	8	133

المصدر : رأي المبحوثين في السؤال رقم 3 (استمارة الاستبانة)

شكل رقم (13/3)

شكل نسبة جملة المبحوثين في الفائدة العائدة من زيادة الأجور الطبقة سنوياً



المصدر : رأي المبحوثين في السؤال رقم 3 (استمارة الاستبانة)

النسبة الكلية(أوافق) = 11.9 %

النسبة الكلية(لم أحدد رأي) = 5 %

النسبة الكلية (لا أوفق) = 83.1 %

يتم منح العاملين بالمركز حوافز مادية باستمرار :-

جدول رقم (14/3)

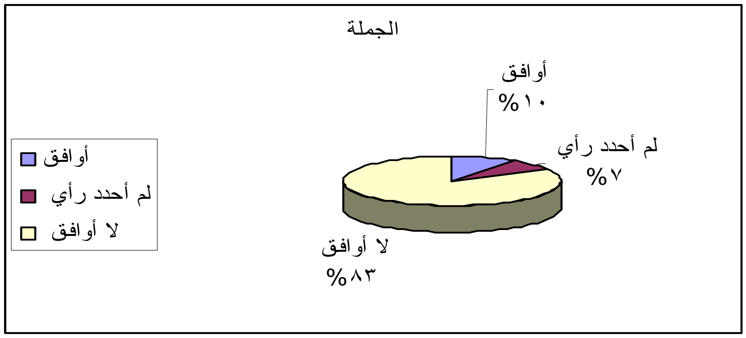
جدول رأي جملة المبحوثين في استمرار الحوافز المادية بالمركز

الاجابات	أوافق	لم أحدد رأي	لا أوافق
العدد	16	11	133

المصدر : رأي المبحوثين في السؤال رقم 4 (استمارة الاستبانة)

شكل رقم (14/3)

شكل نسبة جملة المبحوثين في استمرار الحوافز المادية بالمركز



المصدر : رأي المبحوثين في السؤال رقم 4 (استمارة الاستبانة)

النسبة الكلية(أوافق) = 11.8%

النسبة الكلية(لم أحدد رأي) = 2.9%

النسبة الكلية (لا أوفق) = 85.3 %

يمنح العاملون بالمركز حوافز معنويه (ترقيات إستثنائية واوسمة وانواط) :-

جدول رقم (15/3)

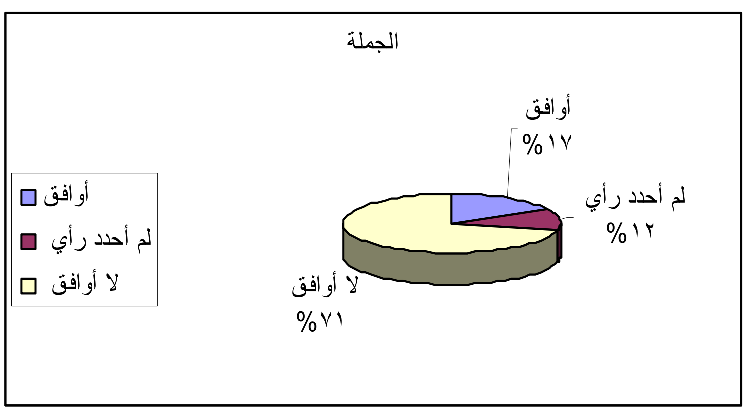
جدول رأي جملة المبحوثين في منحهم حوافز معنوية

الاجابات	أوافق	لم أحدد رأي	لا أوافق
العدد	27	19	114

المصدر : رأي المبحوثين في السؤال رقم 5 (استمارة الاستبانة)

شكل رقم (15/3)

شكل يوضح نسبة جملة المبحوثين في منحهم حوافز معنوية



المصدر : رأي المبحوثين في السؤال رقم 5 (استمارة الاستبانة)

النسبة الكلية(أوافق) = 10.%

النسبة الكلية(لم أحدد رأي) = 6.9%

النسبة الكلية (لا أوفق) = 83.1 %

الحافز يشبع الحاجات الخاصة:-

جدول رقم (16/3)

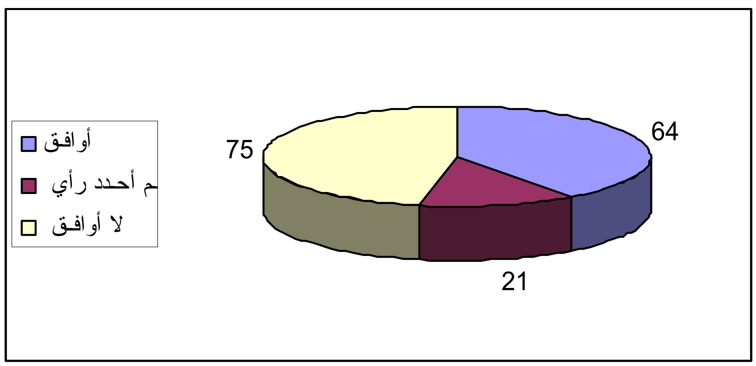
جدول يوضح رأي جملة المبحوثين في أن الحافز يشبع الحاجات

الاجابات	أوافق	لم أحدد رأي	لا أوافق
العدد	64	21	75

المصدر : رأي المبحوثين في السؤال رقم 6 (استمارة الاستبانة)

شكل رقم (16/3)

شكل يوضح نسبة جملة المبحوثين في أن الحافز يشبع الحاجات



المصدر : رأي المبحوثين في السؤال رقم 6 (استمارة الاستبانة)

النسبة الكلية(أوافق) = 11.8%

النسبة الكلية(لم أحدد رأي) = 2.9%

النسبة الكلية (لا أوفق) = 85.3 %

الحافز يسهم في زيادة الإنتاج :-

جدول رقم (17/3)

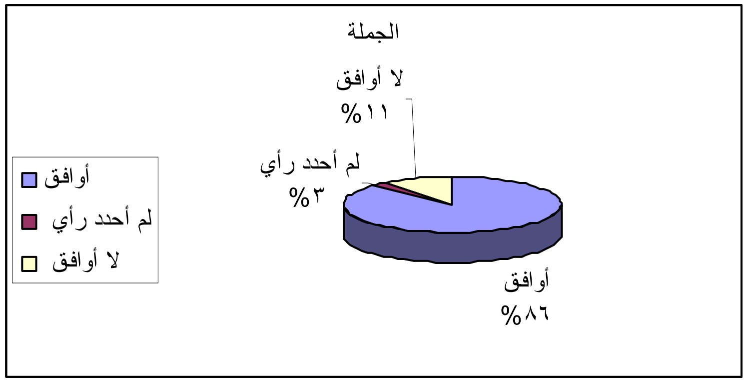
جدول يوضح رأي جملة المبحوثين في أن الحافز يسهم في زيادة الإنتاج

الاجابات	أوافق	لم أحدد رأي	لا أوافق
العدد	139	4	17

المصدر : رأي المبحوثين في السؤال رقم 7 (استمارة الاستبانة)

شكل رقم (17/3)

شكل يوضح نسبة جملة المبحوثين في أن الحافز يسهم في زيادة الإنتاج



المصدر : رأي المبحوثين في السؤال رقم 7 (استمارة الاستبانة)

النسبة الكلية(أوافق) = %86.9

النسبة الكلية(لم أحدد رأي) = %2.5

النسبة الكلية (لا أوفق) = % 10.6

افضل الحوافز التي تمنح هي الحوافز الماديه :-

جدول رقم (18/3)

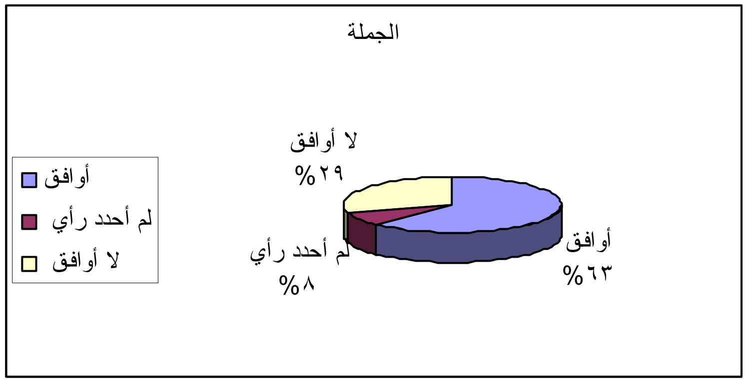
جدول يوضح رأي جملة المبحوثين في أن أفضل الحوافز هي المادية

الاجابات	أوافق	لم أحدد رأي	لا أوافق
العدد	100	13	47

المصدر : رأي المبحوثين في السؤال رقم 8 (استمارة الاستبانة)

شكل رقم (18/3)

شكل يوضح نسبة جملة المبحوثين في أن أفضل الحوافز هي المادية



المصدر : رأي المبحوثين في السؤال رقم 8 (استمارة الاستبانة)

النسبة الكلية(أوافق) = 62.5%

النسبة الكلية(لم أحدد رأي) = 8.1%

النسبة الكلية (لا أوفق) = 29.4 %

افضل الحوافز التى تمنح هى الحوافز المعنويه :-

جدول رقم (19/3)

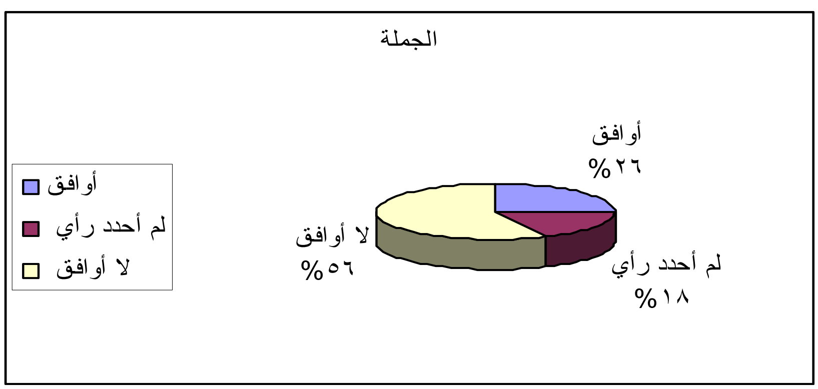
جدول يوضح رأي جملة المبحوثين في أن أفضل الحوافز هي المعنوية

الاجابات	أوافق	لم أحدد رأي	لا أوافق
العدد	41	28	91

المصدر : رأي المبحوثين في السؤال رقم 9 (استمارة الاستبانة)

شكل رقم (19/3)

شكل يوضح نسبة جملة المبحوثين في أن أفضل الحوافز هي المعنوية



المصدر : رأي المبحوثين في السؤال رقم 9 (استمارة الاستبانة)

النسبة الكلية(أوافق) = 25.6%

النسبة الكلية(لم أحدد رأي) = 17.5%

النسبة الكلية (لا أوفق) = 56.9 %

افضل الحوافز التى تمنح هى الحوافز المعنوية و المادية: -

جدول رقم (20/3)

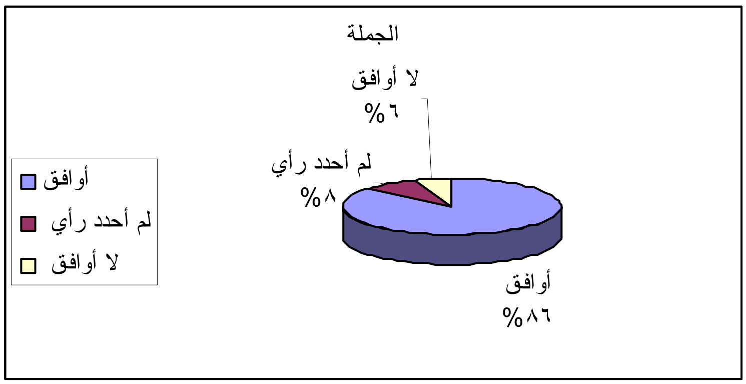
جدول يوضح رأي جملة المبحوثين في أن أفضل الحوافز الجمع بين المادية والمعنوية

الاجابات	أوافق	لم أحدد رأي	لا أوافق
العدد	138	13	9

المصدر : رأي المبحوثين في سؤال رقم 10 (استمارة الاستبانة)

شكل رقم (20/3)

شكل يوضح نسبة جملة المبحوثين في أن أفضل الحوافز الجمع بين المادية والمعنوية



المصدر : رأي المبحوثين في السؤال رقم 10 (استمارة الاستبانة)

النسبة الكلية(أوافق) = 86.3 %

النسبة الكلية(لم أحدد رأي) = 8.1 %

النسبة الكلية (لا أوفق) = 5.6 %

الحافز الجماعي يحي روح الجماعة ويزيد الانتاج :-

جدول رقم (21/3)

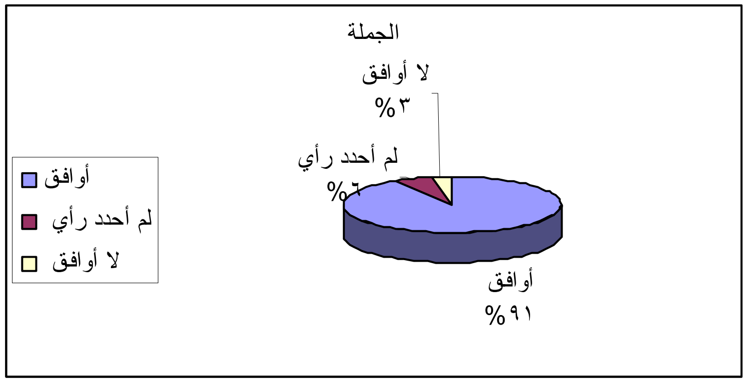
جدول يوضح رأي جملة المبحوثين في أن الحافز الجماعي يحي روح الجماعة ويزيد الإنتاج

الاجابات	أوافق	لم أحدد رأي	لا أوافق
العدد	146	9	5

المصدر : رأي المبحوثين في السؤال رقم 11 (استمارة الاستبانة)

شكل رقم (21/3)

شكل يوضح نسبة جملة المبحوثين في أن الحافز الجماعي يحي روح الجماعة ويزيد الإنتاج



المصدر : رأي المبحوثين في السؤال رقم 11 (استمارة الاستبانة)

النسبة الكلية(أواوفق) = 11.8%

النسبة الكلية(لم أحدد رأي) = 2.9%

النسبة الكلية (لا أووفق) = 85.3 %

الحافز الفردي يزكي روح التنافس :-

جدول رقم (22/3)

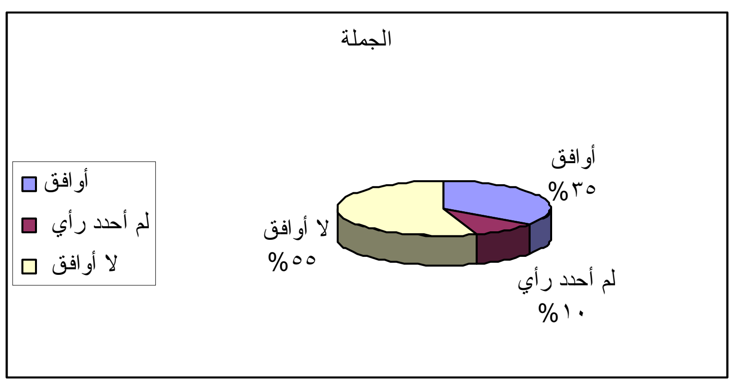
جدول رأي رأي جملة المبحوثين في أن الحافز الفردي يزكيروح التنافس

الاجابات	أوافق	لم أحدد رأي	لا أوافق
العدد	56	16	88

المصدر : رأي المبحوثين في السؤال رقم 13 (استمارة الاستبانة)

شكل رقم (22/3)

شكل رأي نسبة جملة المبحوثين في أن الحافز الفردي يزكي روح التنافس



المصدر : رأي المبحوثين في السؤال رقم 13 (استمارة الاستبانة)

النسبة الكلية(أواوفق) = 35 %

النسبة الكلية(لم أحدد رأي) = 10 %

النسبة الكلية (لا أوفق) = 55 %

الفصل الرابع

النتائـــــــج

النتائـــج

من واقع المقابلات التى اجريناها مع السادة / مدير مركز المعامـــل و البحوث البيطرية ومديرى الادارات العامة و طرح استمارة الاستبيان على رؤساء الاقسام و الوحدات و العاملين فقد توصل البحث الى النتائج الاتية:

1/ شروط الخدمة المطبقة غير جاذبة للعمالة و طاردة للكفاءات مما اعاق تطوير و جودة الاداء. سياسات الاجور المتبعة فى الخدمة العامة تقوم على اساس لدراسة معدل التضخم و مستوى الاجور الا انها تصطدم بجدار التمويـــل. و هذا يطيح بكل المجهودات و الدراسات و تخرج بقرارات لا تمت لواقع الدراسة بصلة.

2/ مهما تسارعت خطى تعديل الاجور فانها لا تواكب الارتفاع فى تكاليف المعيشة لذا تظل المطالبة بالحوافز مستمرة .

3/ هنالك نظام دفع للحوافز الا انه تعترضه بعض المشكلات تتمثل فى:

أ. هناك عدم استمرارية الحوافز مما ينتج عنه عجز فى الدخل لدى العاملين فى الفترات التى تخلو من الحوافز.

ب. ارتباط الحافز بنظام التسيير الذى تقدمه وزارة المالية للوحدات. و هو نظام دفع غير مستمر و غير مستقر فى نسبة تغذية حساب الوحدات الشهرى.

ت. مشكلة عدم وجود اسس واضحة ينبنى عليها نظام دفع الحوافز.

ث. القوانين المحددة لنظام دفع الحوافز فى الخدمة العامة. تحد من صلاحية المدير في دفع الحوافز بما يراه يتناسب مع الجهد المبذول .

ج. تصنيف العاملين بالمركز اللا اقسام منتجة و اخرى غير منتجة مما يصيب بعض العاملين بعدم الرضا.

4/ فى قانونى الخدمة العامة لسنة 1974 و 1994 و لائحتى الخدمة العام لسنة 1975 و 1995 لم تكن هناك معايير محددة و واضحة ينبنى عليها وضع الحوافز و منحها.

5/ الحوافز السلبية (قانون محاسبة العاملين) غير واضح و متروك للتقدير الشخصى لاعضاء مجالس المحاسبة مما ينتج عنه مظالم كثيـ ـ ـرة او تراخ شديد يفرغ القانون من مراميه.

6/ روح الجماعة هى السائدة و المفضلـ ـة لدى جماعـ ـة العاملين بالمركـ ـز. و يفضلون الحوافز المادية دون المعنوية و الافضل منها الجمع بينهمـ ـا و ذلك لتلبية الحاجات المادية و لا بأس ان وجدت المعنوية.

7/ سياسة التعديل فى هيكل الاجور المطبق سنويا فى الدولة غير مجزية.

8/ الحوافز بمركز المعامل و البحوث البيطرية غير مستمرة حسب مقابلة الادارة بالمركز .

الفصل الخامس

التوصيات
الخاتمة

التوصيات

1/ اعادة النظر فى سياسة الاجور و إجراء دراسات وافية لخلق توازن بين دخول العاملين – بما فيها الحوافز_ مع متطلبات المعيشة و تهيئة المناخ لتطوير الاداء الانتاجى والخدمى.

2/ التعديلات فى القوانين المنظمة للخدمة العامة يظل معمول بها عقود من الزمان مثل قانون الخدمة العامة و لائحة الخدمة العامة، ظل ساري المفعول منذ 1975 و حتى 1995 و الان لائحة 1995 سارية حتى الان و هذا لا يستوعب المتغيرات التى تطرأ سنويا. لذا لا بد من مراجعتها في فترات ليست بالطويلة لاستيعاب المتغيرات التي تظهر وتؤثر علي الأداء ومعيشة العامل .

3/ وضع معايير واضحة و محددة لتحديد الاداء الممتاز الذي بموجبه يستحق العامل التحفيز عن غيره .

4/ منح رؤساء الوحدات حقوق و صلاحيات يتم بموجبها مكافأة و تحفيز فورى لتشجيع المجتهدين من العمال لاستنـهاض همم المتقاعسيـ ـن و المقصرين منهم.

5/ بالنسبة للحافز السلبى (محاسبة العاملين) ونصوصه الواردة بقانون محاسبة العاملين لسنة 1996 تعاد صياغتها بحيث تحـ دد المخالفـ ـة و يحدد ما يناسبها من عقوبات ولا تترك لاعضاء المجالس .

6/ العمل على منح العاملين حوافز مستمرة تهيئى المناخ للعاملين و توجيه جهودهم للعملية الانتاجية. إن إعتماد نظام الحوافز بالمركز ضرورة ملحة

لدفع العملية الانتاجية نسبة للمصروفات التى يواجهها العاملين فى تغطية نفقات المعيشة التى تزيد يوما بعد يوم نتيجة لارتفاع معدل التضخم.

7/ تقوم الإدارة بدعم مقدر لصندوق التكافل المنشأ بهذا المركز ليلبى الاحتياجات الكبيرة التى تفوق طاقة العاملين مثل المساعدة فى علاج الامراض المزمنـــة و التى تحتاج لفترة طويلة او يكون العلاج فيها مستمر مدى الحياة أو تكون باهظة التكلفة .

8/ ان يمنح الحافز بصورة جماعية لتخطى صعاب الحياة و يقرر حافز فردى لخلق روح الابتكار و التنافس و تجويد الاداء وســط العاملين و استكماله بالحوافز المعنوية.

الخاتمة :

نأمل أن يكون في ما توصلت اليه هذه الدراسة هو الهذف المنشود الذي من أجله قامت . وقد حاولنا فيه الدخول الي أعماق مشكلة الحوافز بمركز المعامل والبحوث البيطرية المركزية . لاسميا و أن هذه هي أم المشكلات وظلت مصدر أرق وإزعاج لللإدارات التي تعاقبت علي هذا المركز . وتعرفنا من خلال هذا البحث علي ماهية المشكلة ومدي تفاعل الإدارة مع هذا الموضوع ، وذلك من خلال مقابلة القائمين علي أمر الإدارة بالمركز .

وللوصول الي أسس سليمة في هذا الموضوع تناولنا رأي المفكرين في مجال الإدارة العامة ،ورأيهم في أفضل الوسائل التي يمكن من خلالها وضع رؤية واضحة يستنير بها صناع القرار بمركز المعامل والبحوث البيطرية . وتعرفنا علي تعلايف واضح للحوافز وأنواعها ، ايجابيات وسلبيات كل نوع ، الممارسات التي تمت في هذا الشأن في الأنظمة المختلفة .

كما تعرضنا بالتفصيل لمركز المعامل والبحوث البيطرية ، أهميته ، نشأته وتطوره ، الهيكل الإداري والتنظيمي فيه ، شروط الخدمة المطبقة حالياً وماضي شروط الخدمة .

أجرينا مقابلات مع إدارة المركز ومديري الإدارات العامة به ورؤساء الأقسام والشعب والوحدات .

كما تم استطلاع رأي العاملين في أصل المشكلة وتوصلنا إلي نتائج نحسب أن يكون فيها ما يساعد علي الخروج بموضوع الحوافز إلي بر السلامة . وتعرضنا في البحث للمقرحات التي من شأنها أن تنهي المشكلة أو علي الأقل التقليل من مسالبها .

كما تطرق البحث الي مشكلة الأجور وهي مشكلة ذات طبيعة عامة في الخدمة العامة في السودان ، لكنها تمت بسهولة لموضوع البحث و تلقى بظلالها على موضوع الحوافز و مدى اهميتها.

كل ما نتمناه ان يكون فى نتائجنا و اقتراحاتنا و توصياتنا بلسما لهذا الموضوع و يستفيد منه متخذى القرار فى هذا الموضوع الهام .

الملاحق والمراجع

ملحق رقم (1)
المقابلات التي أجريت مع إدارة مركز
المعامل والبحوث البيطرية المركزية

السيد/ مدير المركز

سؤال : رأي سيادتكم في الحوافز ودورها في العملية الإنتاجية ؟

أجاب : كما تعلمون أن ضيق المعايش لذوي الدخول المحدودة قد سبب شاغلاً كبيراً لأسر العاملين بأجهزة الدولة . زد علي ذلك المتطلبات المتنامية علي رب الأسرة في مجالات الصحة والتعليم . وهذا الوضع جعل الشغل الشاغل للعامل هو كيفية إيجاد مواعين أخري لتلبية رغبات واحتياجات الأسرة . لذا تبرز أهمية الحاجة إلي الحوافز للعاملين بغية حل جزء من المشاكل التي تواجه العاملين وهذا بدوره يدفع العاملين لمزيد من الأداء الجيد . والحافز في هذه الحالة يعتبر تشجيعي ومساهم بقدر كبير في دفع العملية الإنتاجية .

سؤال : هل يمنح العاملون معكم حوافز مادية كانت أم معنوية ؟

أجاب : حسب اللوائح المالية الصادرة عن وزارة المالية الإتحادية فإن هنالك فئات من العاملين مثل المحاسبين ،المراجعين ، السائقين واللجان الخاصة بالمحاسبة واللجان المكونة لأغراض محددة ، كل هذه الفئات بحكم اللوائح يمنحون حوافز عند أداء مهام محددة . أما فئات العالمين في مجالات التشخيص المتقدم وأقسام انتاج اللقاحات والأمصال المختلفة والعاملين بصحة الحيوان وبعض الوحدات الأساسية فانهم يمنحون حوافز باستمرار نظير عملهم هذا . أما بقية الفئات فقد كونا لجان للتكافل للإسهام في تخفيف أعباء المعيشة وتقديم العون اللازم في أوقات الحاجة .

سؤال : ماهي الأسس المتبعة في توزيع الحوافز ؟

أجاب : أسس التوزيع حسب منشورات وزارة المالية الاتحادية بالنسبة للفئات المحكومة باللوائح فان هنالك أسس متبعة لهذه الحوافز . أما بالنسبة للعاملين في مجال التشخيص وانتاج اللقاحات وبعض الوحدات الأساسية فهنالك عرف سائد متفق عليه بين الإدارة والوحدات ونقابة العاملين بالمركز .

سؤال : ما هي المشاكل في توزيع الحوافز بالنسبة لكم ؟

أجاب : أولي هذه المشكلات هي كيفية تصنيف العامليـن الي (منتجين وغير منتجين) ونقصد بالمنتجين الذين يشرفوف إشرافاً مباشراً علي إنتاج اللقاحات . ولكن بالنسبة لنا فان العاملين كلهم منتجين ويشاركون في العملية الإنتاجية مباشرة وغير مباشرة . وإنتاج اللقاحات هو عماد العمل في هذا المركز . وقد ولد هذا التصنيف إحساساً بالظلم عند كثير من العاملين ولكن استطعنا التقليل من هذا الإحساس كحل وسط بتوزيع الحافز بنسبة 55% للأقسام المباشرة في الإنتاج و45% بالنسبة لبقية الفئات .

وثاني هذه المشكلات موارد الحوافز فهي ذات شقين الشق الأول المصدق بواسطة وزارة المالية الإتحادية كجزء من الإتفاق بين هيئة بحوث الثروة الحيوانية ووزارة المالية ، وهذه المبالغ تدفع من ضمن مال التسيير . بيد أن وزارة المالية غير منتظمة في دفع التسيير بصورة منتظمة ، مما يجعل الحوافز غير مستمرة . أما الشق الثاني (مثل رسوم فحص البروسيلا والتشخيص المتقدم وفحص أعلاف الحيوانات) فهو مستمد من مال الخدمات التي تقدم لبعض الجهات وهذا بالإتفاق مع القطاع الخاص نظير تلك الخدمات .

سؤال : ماهي مقترحات سيادتكم للحل ؟

أجاب : لابد من أن يصبح الحافز حق مكتسب للعاملين نسبة للظروف التي أوردتها في مطلع حديثي . اقناع المسؤولين بوزارة المالية بتقنين هذا الأمر كحافز مستمر نسبة لاستراتيجية هذا المركز . تهيئة بيئة العمل بالنسبة للمعدات والأجهزة الحديثة والتقنية المتقدمة . مراجعة قوانين العمل لتضمن حق الإدارة في تقييم العمل ومنح

الحوافز نظير ما يقدم من العاملين (كما يحدث في القوات النظامية) . تغذية ودعم الجمعيات التكافلية . مساهمة العاملين أنفسهم في الصناديق الخيرية لتقديم مزيداً من الدعم والخدمات للعاملين . وأخيراً الإستفادة من المساحات الزراعية الكبيرة بالمركز وتوجيهها لخفيف أعباء المعيشة علي العاملين .

المقابلة السيد/ مدير الإدارة العامة للوحدات الأساسية وطرحنا عليه نفس الأسئلة:-

أجاب : بالنسبة للحافز ودوره في في العملية الإنتاجية فان الحافز يزيد عطاء العاملين . أما عن مدي استمرار الحوافز فان الحافز غير مستمر ويمنح حسب العطاء والظروف المالية المتاحة للمركز . و إذا تحدثنا عن أسس فان العرف السائد في هذا المركز فان العاملين يتم التمييز بينهم بأقسام الإنتاج ذات المردود الإقتصـ ـ ـ ـادي و العلمي . توجهنا مشكلات في التوزيع وهي عدم وجود مبالغ محددة منتظمة للحوافز ، وإحساس بعض العاملين بالغبن جراء التصنيف . أما إذا تحدثنا عن مقترحات الحل فانني أري أنها تكمن في أولاً تبادل القوي العاملة للعمل بالأقسام المختلفة بصفة دورية لضمان عدالة توزيع الحافز واستمراره . محاولة إيجاد عائد إقتصادي لبقية الأقسام .

وقد أفاد **السيد / مدير الإدارة العامة لإنتاج اللقاحات** علي اسئلتنا كما يلي : الحافز بشقيه المادي والمعنوي ضروري لتجويد الأداء . بالنسبة لهذه الإدارة فان الحوافز المادية مستمرة ودائمة نسبة لعدم انقطاع انتاج اللقاحات .الأسس التي نعمل بها في توزيع الخافز هي تجويد الأداء والمهمة الموكلة للعامل . ضوروة أن يكون هذا العمل مستمر في غير ساعات العمل الرسمية . ويقدر الحافز حسب الجهد المبذول ومدي المساهمة في العملية الإنتاجية . مضافاً الي ذلك الدرجة الوظيفية . أما المشكلات فتتمثل في صعوبة تقدير الجهد المبذول ، مدي تنفيذ المهمة ، درجة العامل ، معيار زمن أداء المهمة . أما الحلول فتكمن في تقديري باللجوء الي إضافة نسبة لقيمة المنتجات تخصص للحوافز بمقدار 10% توزع كالآتي : 5% كخدمات لمدير المركز ، 3.5% للعاملين بأقسام الإنتاج 1.5% لبقية العاملين .

و قد افاد السيد/ **مدير الادارة العامة لصحة الحيوان** على اسئلتنا كما يلى:

إن التوصية بمنح عامل او موظف ما حافز ضرورة إدارية مهمة تساعد على تجويد الأداء و زيادة الإنتاج ، و فيها تميز يدفع بالعاملين و الموظفين الى التنافس للأداء الجيد مما له الاثر القوى فى تطوير الأداء بالمؤسسة المعنية. يجدر بالذكر أنه لا بد من تحفيز من يستحق إذ أنه إن لم يحفز من يستحق سيؤدى ذلك الى تثبيط الهمم و زعزعة العمل و عدم الثقة بين العاملين و رؤسائهم .

و فى هذه الإدارة يمنح العاملون حوافز مادية و معنوية. أما بالنسبة لتوزيع الحوافز فنقول إن التوزيع غير ملتزم بالضوابط المنصوص عليها بلوائح شئون الخدمة (على ألا يزيد الحافز عن المرتب الأساسى) . وعدم الإلتزام هذا قد يثير حفيظة بعض العاملين الذين لا يمنحون حافز بنفس المؤسسة و عدم ثبات الحافز بمؤسسية زمنية يؤدى إلى تمرد العاملين المنتجين مما يؤدى إلى تعطيل العمل . أما إشكالات التوزيع موجودة وتتلخص فـ ـى الأراء الشخصية للموزع (رئيس الوحدة) . و أنه لا بد من التحفيز بعدالة و مؤسسية و أن قيمة الحافز إن كانت مادية أو معنوية يجب أن تتناسب و حجـ ـم العمل المقدم لا أكثر و لا أقل و الإلتزام بضوابط لائحة الخدمـ ـة و وضع سقف (أدنى- و أعلى) لكل حافز لكل عامل حسب وظيفته و تدرجه و لا يتعدى الحافز هذا الحد.

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق رقم (2)
قانون هيئة بحوث الثروة الحيوانية
بعد توفيقه وفقاً لقانون الهيئات العامة لسنة 1996

الفصل الأول
أحكام تمهيدية
إسم القانون وبدء العمل به

1/ يسمي هذا القانون " قانون هيئة بحوث الثروة الحيوانية لسنة 1996 ويعمل به من تاريخ التوقيع عليه

تفسـيـر

2/ في هذا القانون ما لم يقتضي السياق معني آخر

أجهزة الأبحاث : تشمل كل شعبة ، مركز ، محطة أو معمل ولاية

الرئيس : يقصد به رئيس مجلس إدارة هيئة بحوث الثروة الحيوانية المبين بموجب المادة " 6 "

الوزير المختص : يقصد به وزير الثروة الحيوانية

الهيئة : يقصد بها هيئة بحوث الثروة الحيوانية المنشأة بموجب أحكام المادة " 3 "

الوزير : يقصد به وزير المالية والإقتصاد الوطني

المجلس : يقصد به مجلس إدارة هيئة بحوث الثروة الحيوانية المنشأ بموجب أحكام المادة " 6 "

المدير العام : يقصد به مدير عام الهيئة المعين بموجب المادة " 12 "

الفصل الثاني

الهيئة

إنشاء الهيئة ومقرها ومسئولياتها

3- **(1)** تنشأ هيئة عامة تسمي هيئة بحوث الثروة الحيوانية وتكون لها شخصية إعتبارية و صفة تعاقبية مستديمة و خاتم عام و يكون لها حق التقاضى باسمها

(2) يكون مقر الهيئة بولاية الخرطوم.

(3) تتولى الهيئة سلطة تنسيق جهود ابحاث الثروة الحيوانية و ابحاث الجامعات فى مجال الثروة الحيوانية.

(4) تكون الهيئة مسئولة مباشرة لدى الوزير المختص فى المسائل الاداريـة و الفنية و كذلك المسائل المالية التى تحقق اقصى درجات الكفـ ـ ـ ـاءة و التنسيق مع الوزير و يجوز للوزير المختص ان يصدر الى المجلس توجيهات عامة او محددة فى اى امر يتعلق بالهيئة يرى انه يمس الصالح العام و على المجلس ان يعمل وفق تلك التوجيهات و تنفيذها.

ايلولة الممتلكات

4- تؤل للهيئة جميع الممتلكات الثابتة و المنقولة التابعة للادارات الاتية:

أ) الادارة العامة للمعامل و البحوث البيطرية

ب) الادارة العامة لبحوث الانتاج الحيوانى

اختصاصات و اقراض الهيئة

5- تكون للهيئة الاغراض و الاختصاصات الاتية:

1) تحديد الوبائيات ذات التأثير على الثروة الحيوانية فى البلاد اساليب السيطرة عليها و توظيف البحث العلمى لتطوير الانتاج الحيوانى عن طريق نشر نتائجه و تقديم النصح للجهات المختصة.

2) اجراء البحث العلمى و تنظيمه و تطويره و تنسيقه فى كافة علوم الثروة الحيوانية بهدف تنمية هذه الثروة تحقيقا للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية بالبلاد عن طريق :

اولا: نشر نتائج بحوث الانتاج الحيوانى و تقديم النصح لجهات الاختصاص.

ثانيا: انتاج اللقاحات و المنتجات البيولوجية الاخرى.

ثالثا: اقتراح الخطط العامة لبحوث الثروة الحيوانية و اصدار التوجيهات العامة بشأنها.

رابعا: ايجاد النظم و اللآليات التى تكفل ترابط البحوث و تكاملها.

(3) تشجيع القطاع الخاص و تقديم المشورة الفنية له للاستثمار فى مجال انتاج اللقاحات مما يؤدى لسد احتياجات البلاد و تصدير الفائض منها.

(4) تقديم الخدمات المعملية فى مجال تشخيص الامراض و التقصى الحقلى و التنسيق مع الجهات المختصة الاخرى.

(5) انتاج اللقاحات و المنتجات الحيوية الاخرى.

(6) القيام بتدريب الباحثين و الكوادر المساعدة و المنتجين فى المجالات المتعلقة ببحوث الثروة الحيوانية.

(7) تشجيع التعاون مع مؤسسات التعليم العالى و البحث العلمى داخل و خارج السودان فى مجال البحوث التدريب.

(8) وضع سياسات شاملة للبحث العلمى و الخدمات المعملية و توجيه خطط و وسائل و اجراءات تنفيذ تلك السياسة بقدر كاف من الكفاءة و الفعالية فى استخدام الطاقات البشرية و المادية المتاحة.

(9) العمل على تقديم احسن الخدمات و تطويرها وفق لمبدأ المساهمة فى زيادة الدخل القومى و تحسين اداء الخدمات التى تقدمها و الدخول فى الاستثمارات الخدمية التى يعجز القطاع الخاص منفردا عن الاستثمار فيها.

الفصل الثالث
مجلس الادارة
انشاء المجلس و تشكيله

6- يكون للهيئة مجلس يسمى (ادارة هيئة بحوث الثروة الحيوانية) و يتولى الجانـب الادارى و يكون مسؤلا امام الوزير المختص و يباشر نيابة عن الهيئة جميع السلطات المنصوص عليها فى هذا القانون او اى قانون اخر و يشكل من عدد من الاعضاء وفقا لما يحدده مجلس الوزراء وبناءا على توصية من الوزير المختص.

7- يكون المجلس مسؤلا عن وضع السياسة العامة للهيئة و مراقبة اعمالها و السعى لتحقيق اغراضها و مباشرة سلطاتها و اختصاصاتها على اسس سليمة و دون الاخلال بعموم ما تقدم.

8- يجتمع المجلس ستة مرات على الاقل فى العام لتصريف اعماله العادية.

الفصل الرابع
المدير العام
تعيين المدير العام

يكون للهيئة مدير عام يعينه و يحدد مخصصاته رئيس الجمهورية بناءا على توصية الوزير المختص و وفقا للشروط و الامتيازات التى يحددها امر التعيين على ان يكون من الاشخاص ذوى المؤهلات فى مجال بحوث الثروة الحيوانية.

الفصل الخامس
الاحكام المالية
الموارد المالية للهيئة

1/ تتكون الموارد المالية للهيئة من الاتى:

أ) رأس مال الهيئة المنصوص عليه فى المادة (4)

ب) ما تخصصه لها الدولة من اعتمادات

ت) الهبات و الوصايا و الاعانات و المنح

ث) الرسوم التى تتحصل عليها مقابل خدماتها وفقا لما تقرره اللوائح

ج) ما تقترضه من اموال

الفصل السادس

احكام ختامية

بحوث و اختراعات الهيئة:

1) تكون كل نتائج البحوث الاختراعات و ما ينتج عنها من استثمار ملكا للهيئة
2) يجوز للهيئة تسجيل نتائج البحوث و الاختراعات كبراءة اختراع .

المكافأت التشجيعية و الحوافز:

1) يجوز للهيئة منح الباحثين مكافأت تشجيعية وفقا للضوابط و الاسس التى تحددها وزارة المالية
2) يجوز للهية منح الباحثين حوافز وفقا للأحكام لائحة الخدمة العامة لسنة 1995م او لائحة اخرى تحل محلها.

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق رقم (3)

الأسئلة التي تم توجيهها لإدارة مركز المعامل والبحوث البيطرية

السؤال الأول :

رأي سيادتكم في الحوافز ودورها في العملية الإنتاجية ؟

السؤال الثاني : -

هل يمنح العاملون معكم حوافز مادية كانت أو معنوية ؟

السؤال الثالث : -

ما هي الأسس المتبعة في توزيع الحوافز إن وجدت ؟

السؤال الرابع :

ما هي المشكلات التي تواجهكم في توزيع الحوافز ؟

السؤال الخامس :

ما هي مقترحات سيادتكم للحلول ؟

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق رقم (4)

وزارة العلوم والتقانة

هيئة بحوث الثروة الحيوانية

1/ علاوات وبدلات التقنين

الدرجة	دعم ترحيل	بدل تمثيل	بدل سكن	عمل تطبيقي	دراسات عليا	بحث وكتب	دعم كهرباء	مصروفات بحثية	ساعات إضافية	علاوة هيئة	مخاطر مهنة	بدل لبن
الثالثة	3.600	3.450	15.000	1.422	2.187	4.275	4.000	-	9.600	7.077	5.000	4.500
الخامسة	2.500	2.500	13.000	1.260	2.187	3.800	3.000	-	7.200	6.277	5.000	4.500
السابعة	1.800	2.500	11.000	1.062	2.187	2.850	2.000	-	6.240	5.465	5.000	4.500
الثامنة	1.420	-	7.000	540	-	2.375	1.500	3.000	3.600	5.009	5.000	4.500
التاسعة	-	-	7.000	540	-	2.375	1.500	3.000	3.600	4.423	5.000	4.500

المصدر: شروط خدمة وزارة العلوم والتقانة لعام 2002

ملحق رقم (5)

وزارة العلوم والتقانة

هيئة بحوث الثروة الحيوانية

2/ علاوات وبدلات الفنيين

الدرجة	دعم ترحيل	بدل تمثيل	بدل سكن	مصروفات بحثية	دعم كهرباء	ساعات إضافية	علاوة هيئة	مخاطر مهنة	بدل لبن
الثالثة	3.600	3.450	15.000	7.000	4.000	9.600	7.077	5.000	4.500
الخامسة	2.500	2.500	13.000	6.000	3.000	7.200	6.277	5.000	4.500
السابعة	2.000	1.420	7.325	3.500	2.000	6.240	5.465	5.000	4.500
الثامنة	1.420	-	7.000	3.000	2.000	3.600	5.009	5.000	4.500

المصدر: شروط خدمة وزارة العلوم والتقانة لعام 2002

ملحق رقم (6)

وزارة العلوم والتقانة

هيئة بحوث الثروة الحيوانية

3/ **علاوات وبدلات الكوادر المساعدة**

الدرجـــة	دعم ترحيل	بدل تمثيل	بدل سكن	دعم كهرباء	علوم وتقانة	مصروفات بحثية	علاوة هيئة	مخاطر مهنة	بدل لبن
الثالثة	300	900	11.800	4.000	1.750	4.000	7.077	5.000	4.500
الخامسة	284	500	8.375	3.000	1.550	4.000	6.277	5.000	4.500
السابعة	284	-	8.050	2.000	1.500	4.000	5.465	5.000	4.500
الثامنة	284	-	7.325	2.000	1.450	3.000	5.009	5.000	4.500
التاسعة	-	-	7.000	1.500	1.000	3.000	4.423	5.000	4.500
العاشرة	-	-	6.000	1.200	1.000	3.000	4.302	5.000	4.500
الثانية عشر	-	-	4.175	1.200	950	2.000	3.428	5.000	4.500
الرابعة عشر	-	-	3.850	1.200	900	2.000	2.721	5.000	4.500

المصدر: شروط خدمة وزارة العلوم والتقانة لعام 2002

ملحق رقم (7)

وزارة العلوم والتقانة

هيئة بحوث الثروة الحيوانية

4/ **علاوات وبدلات العمال العمال : -**

الدرجة	بدل سكن	علوم وتقانة	دعم كهرباء	مصروفات بحثية	علاوة هيئة	مخاطر	بدل لبن

						مهنـ ـة	
الحادية عشر	5.500	1.000	1.200	2.000	3.859	5.000	4.500
الثالثة عشر	4.175	950	1.200	2.000	3.003	5.000	4.500
الخامسة عشر	3.350	900	1.000	2.000	2.589	5.000	4.500
السابعة عشر / السادسة عشر	3.350	900	1.000	2.000	2.187	5.000	4.500

المصدر: شروط خدمة وزارة العلوم والتقانة لعام 2002

ملحق رقم (8)

وزارة العلوم و التقانة

هيئة بحوث الثروة الحيوانية

جدول الاجور للباحثين لعام 2004م

الوظيفة/ العلاوة	1	2	3	4	5	6	7	8	غلاء معيشة	بدل سكن	بدل ترحيل
استاذ باحث	55.521								7.495	7.495	7.773
استاذ مشارك باحث	45.634	47.460	49.358	51.332					6.930	6.930	7.187
استاذ مساعد باحث	40.569	42.191	43.879	45.634	47.460	49.358			6.845	6.617	7.073

باحث	36.065	37.508	39.008	40.569	42.191	43.879	45.634		5.410	5.229	5.590
مساعد باحث اول (أ/ب)	24.346	25.339	26.353	27.407	28.503	29.643	30.829	32.065	4.142	3.655	4.386
مساعد باحث (ج)	20.026	20.827	21.660	22.526	23.427	24.364			3.294	2.759	3.739
مساعد باحث (د)	17.803	18.156	18.515	19.256	20.027	20.827			3.044	2.435	3.652

المصدر : خطاب ديوان شئون الخدمة رقم و ع أ أ / د ش خ /1 تاريخ 4/27/ 2004

ملحق رقم (9)

جدول الأجور لعام 2004

الدرجة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	غلاء معيشة	بدل سكن	بدل انتقال
الأول	55.521											7.495	7.495	7.773
الثاني	53.386											7.207	7.207	7.474
الثالث	51.332											6.930	6.930	7.187
1	45.643	47.460	49.358									6.845	6.617	7.073
2	40.569	42.191	43.879	45.634								6.085	5.882	6.288
3	36.065	37.508	39.008	40.569								5.410	5.229	5.590
4	30.829	32.062	33.344	34.678	36.065							5.241	4.624	5.549
5	27.407	28.503	29.643	30.829	32.062							4.659	4.111	4.933
6	24.346	25.339	26.353	27.407	28.503							4.142	3.655	4.386
7	20.827	21.660	22.526	23.427	24.364	25.339						3.853	3.228	4.374

3.739	2.759	3.294						21.660	20.827	20.026	19.356	18.515	17.803	8
3.652	2.435	3.044	18.515	18.156	17.803	17.457	17.118	16.786	16.460	16.140	15.827	15.519	15.218	9
3.512	2.341	2.927						17.803	17.118	16.460	15.827	15.218	14.633	10
3.377	2.251	2.814						17.118	16.460	15.827	15.218	14.633	14.070	11
3.002	2.001	2.502						15.218	14.633	14.070	13.529	13.008	12.508	12
2.886	1.924	2.405						14.633	14.070	13.529	13.008	12.508	12.027	13
2.566	1.711	2.138						13.008	12.508	12.027	11.564	11.120	10.692	14
2.467	1.645	2.056						12.508	12.027	11.564	11.120	10.692	10.281	15
2.109	1.406	1.758						10.692	10.281	9.885	9.505	9.140	8.788	16
1.875	1.250	1.562							9.140	8.788	8.450	8.125	7.813	17

المصدر : منشور شئون الخدمة رقم (2 / 2004) تاريخ 2004/3/15

ملحق رقم (10)

وزارة العلوم والتقانة

هيئة بحوث الثروة الحيوانية

انتاج اللقاحات بالمركز للاعوام 94 – 2004م

العام	طاعون بقرى	ابوفنيت	فحمية	تسمم دموى	ابوزقالة	نجمة	نيوكاسل	جدرى طيور	جدرى ضأن	طاعون مجترات
95/94	4.174.500	230.560	1.067.505	1.233.980	570.570	1.600	2.045.400	546.400	417.650	-
96	1.777.400	173.220	1.343.660	1.163.140	587.510	25.843	1.009.300	246.000	456.100	-
97	3.132.900	65.550	1.871.100	1.612.160	1.434.290	2.893	1.554.400	491.500	1.011.100	-
98	2.911.800	203.400	2.277.880	1.366.640	761.530	351	1.677.400	690.900	1.506.700	-
99	2.283.000	287.100	1.967.900	1.337.490	542.300	942	1.226.900	534.600	1.557.200	-
2000	1.559.800	255.400	1.337.270	1.010.900	488.180	1.524	2.513.400	1.042.300	1.205.100	-
2001	613.800	268.500	1.527.460	1.680.800	1.640.650	7.581	1.959.900	1.031.900	1.612.100	50.000
2002	1.531.000	439.800	2.818.690	3.122.890	2.201.750	279	5.336.200	975.600	2.695.000	1.384.800
2003	700	309.600	2.396.300	2.437.200	1.672.600	-	5.884.800	1.241.700	2.503.200	2.040.500
2004	1000	990.800	3.509.300	5.260.600	3.509.300	-	6.216.400	993.600	3.861.700	4.022.100

المصدر : التقرير السنوي لانتاج اللقاحات بمركز المعامل والبحوث البيطرية 2004

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة العلوم والتقانة

هيئة بحوث الثروة الحيوانية

1/ علاوات وبدلات التقنين

الدرجة	دعم ترحيل	بدل تمثيل	بدل سكن	عمل تطبيقي	دراسات عليا	بحث وكتب	دعم كهرباء	مصروفات بحثية	ساعات إضافية	علاوة هيئة	مخاطر مهنة	بدل لبن
الثالثة	3.600	3.450	15.000	1.422	2.187	4.275	4.000	-	9.600	7.077	5.000	4.500
الخامسة	2.500	2.500	13.000	1.260	2.187	3.800	3.000	-	7.200	6.277	5.000	4.500
السابعة	1.800	2.500	11.000	1.062	2.187	2.850	2.000	-	6.240	5.465	5.000	4.500
الثامنة	1.420	-	7.000	540	-	2.375	1.500	3.000	3.600	5.009	5.000	4.500
التاسعة	-	-	7.000	540	-	2.375	1.500	3.000	3.600	4.423	5.000	4.500

وزارة العلوم والتقانة

هيئة بحوث الثروة الحيوانية

2/ علاوات وبدلات الفنيين

الدرجة	دعم ترحيل	بدل تمثيل	بدل سكن	مصروفات بحثية	دعم كهرباء	ساعات إضافية	علاوة هيئة	مخاطر مهنة	بدل لبن
الثالثة	3.600	3.450	15.000	7.000	4.000	9.600	7.077	5.000	4.500
الخامسة	2.500	2.500	13.000	6.000	3.000	7.200	6.277	5.000	4.500
السابعة	2.000	1.420	7.325	3.500	2.000	6.240	5.465	5.000	4.500
الثامنة	1.420	-	7.000	3.000	2.000	3.600	5.009	5.000	4.500

3/ علاوات وبدلات الكوادر المساعدة

الدرجـــة	دعم ترحيل	بدل تمثيل	بدل سكن	دعم كهرباء	علوم وتقانة	مصروفات بحثية	علاوة هيئة	مخاطر مهنة	بدل لبن
الثالثة	300	900	11.800	4.000	1.750	4.000	7.077	5.000	4.500
الخامسة	284	500	8.375	3.000	1.550	4.000	6.277	5.000	4.500
السابعة	284	-	8.050	2.000	1.500	4.000	5.465	5.000	4.500
الثامنة	284	-	7.325	2.000	1.450	3.000	5.009	5.000	4.500
التاسعة	-	-	7.000	1.500	1.000	3.000	4.423	5.000	4.500
العاشرة	-	-	6.000	1.200	1.000	3.000	4.302	5.000	4.500
الثانية عشر	-	-	4.175	1.200	950	2.000	3.428	5.000	4.500
الرابعة عشر	-	-	3.850	1.200	900	2.000	2.721	5.000	4.500

وزارة العلوم والتقانة

هيئة بحوث الثروة الحيوانية

4/ علاوات وبدلات العمال العمال : -

الدرجة	بدل سكن	علوم وتقانة	دعم كهرباء	مصروفات بحثية	علاوة هيئة	مخاطر مهنـــة	بدل لبن

الحادية عشر	5.500	1.000	1.200	2.000	3.859	5.000	4.500
الثالثة عشر	4.175	950	1.200	2.000	3.003	5.000	4.500
الخامسة عشر	3.350	900	1.000	2.000	2.589	5.000	4.500
السابعة عشر / السادسة عشر	3.350	900	1.000	2.000	2.187	5.000	4.500

وزارة العلوم والتقانة

هيئة بحوث الثروة الحيوانية

علاوات وبدلات التقنين

الدرجة	**دعم ترحيل**	**بدل تمثيل**	**بدل سكن**	**عمل تطبيقي**	**دراسات عليا**	**بحث وكتب**	**دعم كهرباء**	**مصروفات بحثية**	**ساعات إضافية**	**علاوة هيئة**	**مخاطر مهنة**	**بدل لبن**
الثالثة	3.600	3.450	15.000	1.422	2.187	4.275	4.000	-	9.600	7.077	5.000	4.500
الخامسة	2.500	2.500	13.000	1.260	2.187	3.800	3.000	-	7.200	6.277	5.000	4.500
السابعة	1.800	2.500	11.000	1.062	2.187	2.850	2.000	-	6.240	5.465	5.000	4.500

4.500	5.000	5.009	3.600	3.000	1.500	2.375	-	540	7.000	-	1.420	الثامنة
4.500	5.000	4.423	3.600	3.000	1.500	2.375	-	540	7.000	-	-	التاسعة

جدول الاجور للباحثين لعام 2004م

بدل ترحيل	**بدل سكن**	**غلاء معيشة**	**8**	**7**	**6**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**	**الوظيفة/ العلاوة**
7.773	7.495	7.495								55.521	**استاذ باحث**
7.187	6.930	6.930					51.332	49.358	47.460	45.634	**استاذ مشارك باحث**
7.073	6.617	6.845			49.358	47.460	45.634	43.879	42.191	40.569	**استاذ مساعد باحث**
5.590	5.229	5.410		45.634	43.879	42.191	40.569	39.008	37.508	36.065	**باحث**
4.386	3.655	4.142	32.065	30.829	29.643	28.503	27.407	26.353	25.339	24.346	**مساعد باحث اول (أ/ب)**
3.739	2.759	3.294			24.364	23.427	22.526	21.660	20.827	20.026	**مساعد باحث (ج)**
3.652	2.435	3.044			20.827	20.027	19.256	18.515	18.156	17.803	**مساعد باحث (د)**

بسم الله الرحمن الرحيم

جدول الأجور لعام 2004

الدرجة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	غلاء معيشة	بدل سكن	بدل انتقال
الأول	55.521											7.495	7.495	7.773
الثاني	53.386											7.207	7.207	7.474
الثالث	51.332											6.930	6.930	7.187
1	45.643	47.460	49.358									6.845	6.617	7.073
2	40.569	42.191	43.879	45.634								6.085	5.882	6.288
3	36.065	37.508	39.008	40.569								5.410	5.229	5.590
4	30.829	32.062	33.344	34.678	36.065							5.241	4.624	5.549
5	27.407	28.503	29.643	30.829	32.062							4.659	4.111	4.933
6	24.346	25.339	26.353	27.407	28.503							4.142	3.655	4.386
7	20.827	21.660	22.526	23.427	24.364	25.339						3.853	3.228	4.374
8	17.803	18.515	19.356	20.026	20.827	21.660						3.294	2.759	3.739
9	15.218	15.519	15.827	16.140	16.460	16.786	17.118	17.457	17.803	18.156	18.515	3.044	2.435	3.652
10	14.633	15.218	15.827	16.460	17.118	17.803						2.927	2.341	3.512
11	14.070	14.633	15.218	15.827	16.460	17.118						2.814	2.251	3.377
12	12.508	13.008	13.529	14.070	14.633	15.218						2.502	2.001	3.002

2.886	1.924	2.405						14.633	14.070	13.529	13.008	12.508	12.027	13
2.566	1.711	2.138						13.008	12.508	12.027	11.564	11.120	10.692	14
2.467	1.645	2.056						12.508	12.027	11.564	11.120	10.692	10.281	15
2.109	1.406	1.758						10.692	10.281	9.885	9.505	9.140	8.788	16
1.875	1.250	1.562							9.140	8.788	8.450	8.125	7.813	17

وزارة العلوم والتقانة

هيئة بحوث الثروة الحيوانية

انتاج اللقاحات بالمركز للاعوام 94 – 2004م

العام	طاعون بقرى	ابوفنيت	فحمية	تسمم دموى	ابوزفالة	نجمة	نيوكاسل	جدرى طيور	جدرى ضأن	طاعون مجترات
95/94	4.174.500	230.560	1.067.505	1.233.980	570.570	1.600	2.045.400	546.400	417.650	-
96	1.777.400	173.220	1.343.660	1.163.140	587.510	25.843	1.009.300	246.000	456.100	-
97	3.132.900	65.550	1.871.100	1.612.160	1.434.290	2.893	1.554.400	491.500	1.011.100	-
98	2.911.800	203.400	2.277.880	1.366.640	761.530	351	1.677.400	690.900	1.506.700	-
99	2.283.000	287.100	1.967.900	1.337.490	542.300	942	1.226.900	534.600	1.557.200	-
2000	1.559.800	255.400	1.337.270	1.010.900	488.180	1.524	2.513.400	1.042.300	1.205.100	-
2001	613.800	268.500	1.527.460	1.680.800	1.640.650	7.581	1.959.900	1.031.900	1.612.100	50.000
2002	1.531.000	439.800	2.818.690	3.122.890	2.201.750	279	5.336.200	975.600	2.695.000	1.384.800
2003	700	309.600	2.396.300	2.437.200	1.672.600	-	5.884.800	1.241.700	2.503.200	2.040.500
2004	1000	990.800	3.509.300	5.260.600	3.509.300	-	6.216.400	993.600	3.861.700	4.022.100

بسم الله الرحمن الرحيم

قانون هيئة بحوث الثروة الحيوانية
بعد توفيقه وفقاً لقانون الهيئات العامة لسنة 1996

الفصل الأول
أحكام تمهيدية
إسم القانون وبدء العمل به

1/ يسمي هذا القانون " قانون هيئة بحوث الثروة الحيوانية لسنة 1996 ويعمل به من تاريخ التوقيع عليه

تفسـيـر

2/ في هذا القانون ما لم يقتضي السياق معني آخر

أجهزة الأبحاث : تشمل كل شعبة ، مركز ، محطة أو معمل ولاية

الرئيس : يقصد به رئيس مجلس إدارة هيئة بحوث الثروة الحيوانية المبين بموجب المادة " 6 "

الوزير المختص : يقصد به وزير الثروة الحيوانية

الهيئة : يقصد بها هيئة بحوث الثروة الحيوانية المنشأة بموجب أحكام المادة " 3 "

الوزير : يقصد به وزير المالية والإقتصاد الوطني

المجلس : يقصد به مجلس إدارة هيئة بحوث الثروة الحيوانية المنشأ بموجب أحكام المادة " 6 "

المدير العام : يقصد به مدير عام الهيئة المعين بموجب المادة " 12 "

الفصل الثاني

الهيئة

إنشاء الهيئة ومقرها ومسئولياتها

3- (1) تنشأ هيئة عامة تسمي هيئة بحوث الثروة الحيوانية وتكون لها شخصية إعتبارية و صفة تعاقبية مستديمة و خاتم عام و يكون لها حق التقاضى باسمها

(2) يكون مقر الهيئة بولاية الخرطوم.

(3) تتولى الهيئة سلطة تنسيق جهود ابحاث الثروة الحيوانية و ابحاث الجامعات فى مجال الثروة الحيوانية.

(4) تكون الهيئة مسئولة مباشرة لدى الوزير المختص فى المسائل الاداريـة و الفنية و كذلك المسائل المالية التى تحقق اقصى درجات الكفـ ـ ـ ـاءة و التنسيق مع الوزير و يجوز للوزير المختص ان يصدر الى المجلس توجيهات عامة او محددة فى اى امر يتعلق بالهيئة يرى انه يمس الصالح العام و على المجلس ان يعمل وفق تلك التوجيهات و تنفيذها.

ايلولة الممتلكات

4- تؤل للهيئة جميع الممتلكات الثابتة و المنقولة التابعة للادارات الاتية:

أ) الادارة العامة للمعامل و البحوث البيطرية

ب) الادارة العامة لبحوث الانتاج الحيوانى

اختصاصات و اقراض الهيئة

5- تكون للهيئة الاغراض و الاختصاصات الاتية:

1) تحديد الوبائيات ذات التأثير على الثروة الحيوانية فى البلاد اساليب السيطرة عليها و توظيف البحث العلمى لتطوير الانتاج الحيوانى عن طريق نشر نتائجه و تقديم النصح للجهات المختصة.

2) اجراء البحث العلمى و تنظيمه و تطويره و تنسيقه فى كافة علوم الثروة الحيوانية بهدف تنمية هذه الثروة تحقيقا للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية بالبلاد عن طريق :

اولا: نشر نتائج بحوث الانتاج الحيوانى و تقديم النصح لجهات الاختصاص.

ثانيا: انتاج اللقاحات و المنتجات البيولوجية الاخرى.

ثالثا: اقتراح الخطط العامة لبحوث الثروة الحيوانية و اصدار التوجيهات العامة بشأنها.

رابعا: ايجاد النظم و اللآليات التى تكفل ترابط البحوث و تكاملها.

(10) تشجيع القطاع الخاص و تقديم المشورة الفنية له للاستثمار فى مجال انتاج اللقاحات مما يؤدى لسد احتياجات البلاد و تصدير الفائض منها.

(11) تقديم الخدمات المعملية فى مجال تشخيص الامراض و التقصى الحقلى و التنسيق مع الجهات المختصة الاخرى.

(12) انتاج اللقاحات و المنتجات الحيوية الاخرى.

(13) القيام بتدريب الباحثين و الكوادر المساعدة و المنتجين فى المجالات المتعلقة ببحوث الثروة الحيوانية.

(14) تشجيع التعاون مع مؤسسات التعليم العالى و البحث العلمى داخل و خارج السودان فى مجال البحوث التدريب.

(15) وضع سياسات شاملة للبحث العلمى و الخدمات المعملية و توجيه خطط و وسائل و اجراءات تنفيذ تلك السياسة بقدر كاف من الكفاءة و الفعالية فى استخدام الطاقات البشرية و المادية المتاحة.

(16) العمل على تقديم احسن الخدمات و تطويرها وفق لمبدأ المساهمة فى زيادة الدخل القومى و تحسين اداء الخدمات التى تقدمها و الدخول فى الاستثمارات الخدمية التى يعجز القطاع الخاص منفردا عن الاستثمار فيها.

الفصل الثالث

مجلس الادارة

انشاء المجلس و تشكيله

9- يكون للهيئة مجلس يسمى (ادارة هيئة بحوث الثروة الحيوانية) و يتولى الجانـب الادارى و يكون مسؤلا امام الوزير المختص و يباشر نيابة عن الهيئة جميع السلطات المنصوص عليها فى هذا القانون او اى قانون اخر و يشكل من عدد من الاعضاء وفقا لما يحدده مجلس الوزراء وبناءا على توصية من الوزير المختص.

10- يكون المجلس مسؤلا عن وضع السياسة العامة للهيئة و مراقبة اعمالها و السعى لتحقيق اغراضها و مباشرة سلطاتها و اختصاصاتها على اسس سليمة و دون الاخلال بعموم ما تقدم.

11- يجتمع المجلس ستة مرات على الاقل فى العام لتصريف اعماله العادية.

الفصل الرابع

المدير العام

تعيين المدير العام

يكون للهيئة مدير عام يعينه و يحدد مخصصاته رئيس الجمهورية بناءا على توصية الوزير المختص و وفقا للشروط و الامتيازات التى يحددها امر التعيين على ان يكون من الاشخاص ذوى المؤهلات فى مجال بحوث الثروة الحيوانية.

الفصل الخامس

الاحكام المالية

الموارد المالية للهيئة

1/ تتكون الموارد المالية للهيئة من الاتى:

ح) رأس مال الهيئة المنصوص عليه فى المادة (4)

خ) ما تخصصه لها الدولة من اعتمادات

د) الهبات و الوصايا و الاعانات و المنح

ذ) الرسوم التى تتحصل عليها مقابل خدماتها وفقا لما تقرره اللوائح

ر) ما تقترضه من اموال

الفصل السادس

احكام ختامية

بحوث و اختراعات الهيئة:

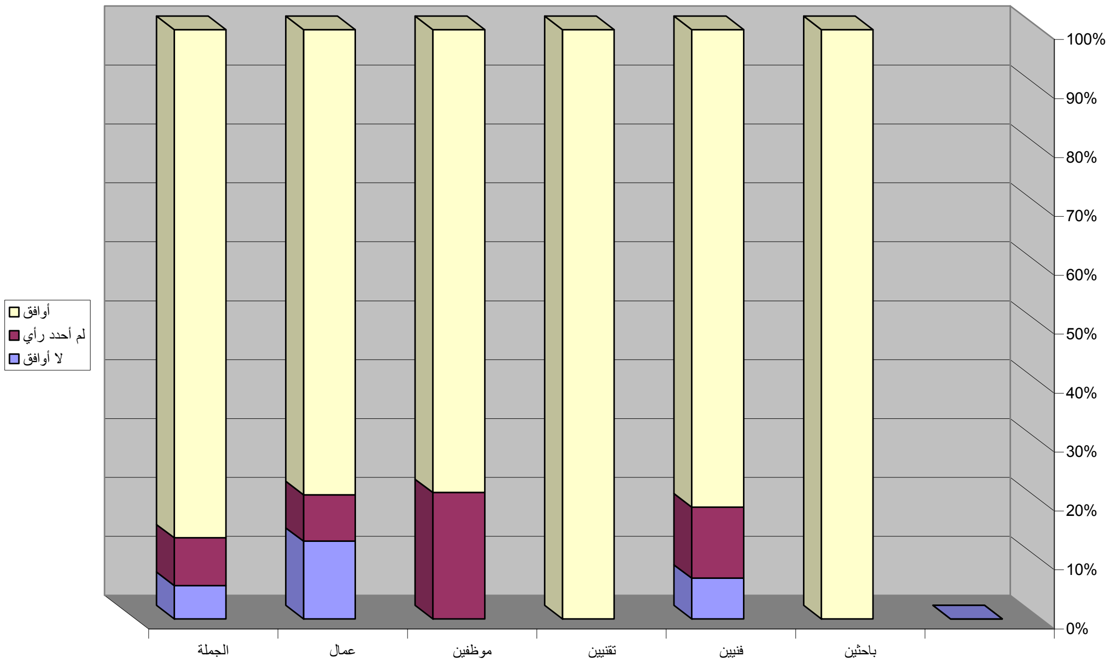
3) تكون كل نتائج البحوث الاختراعات و ما ينتج عنها من استثمار ملكا للهيئة

4) يجوز للهيئة تسجيل نتائج البحوث و الاختراعات كبراءة اختراع .

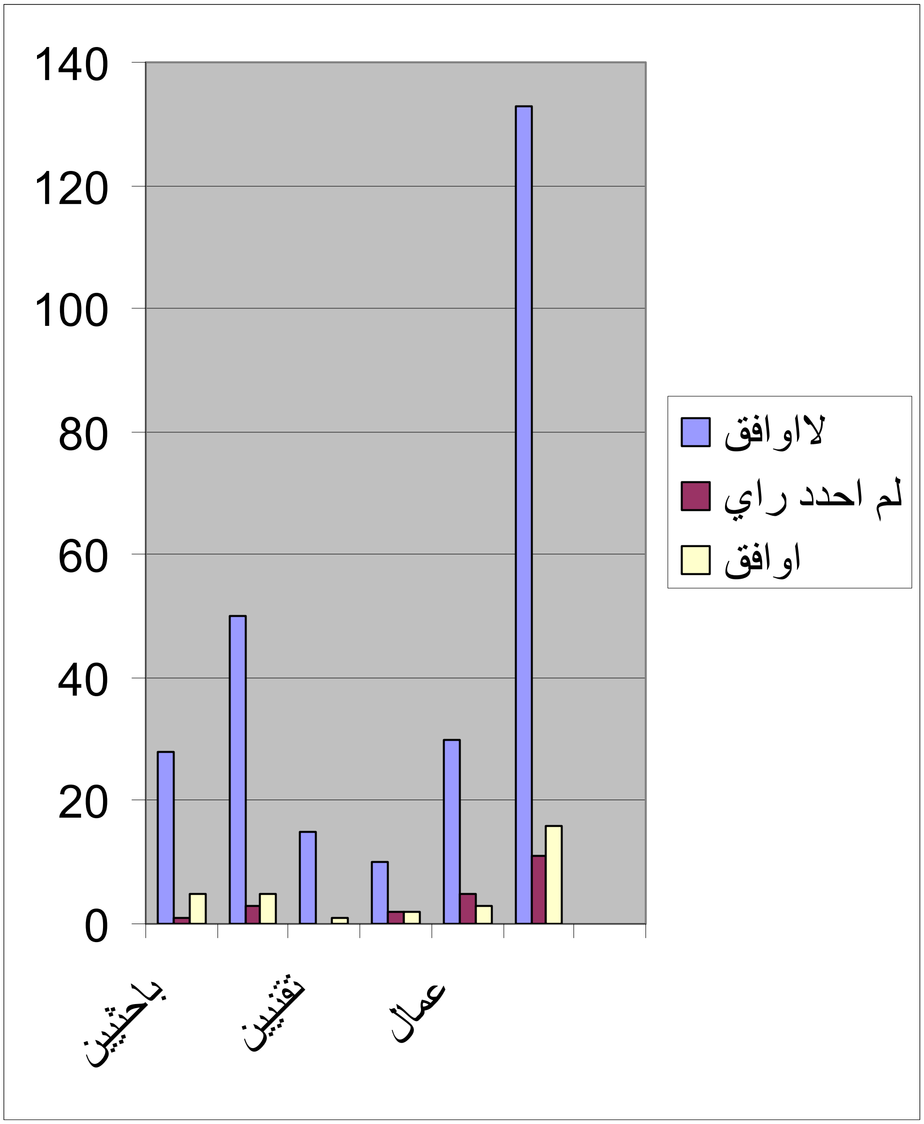
المكافأت التشجيعية و الحوافز:

3) يجوز للهيئة منح الباحثين مكافأت تشجيعية وفقا للضوابط و الاسس التى تحددها وزارة المالية

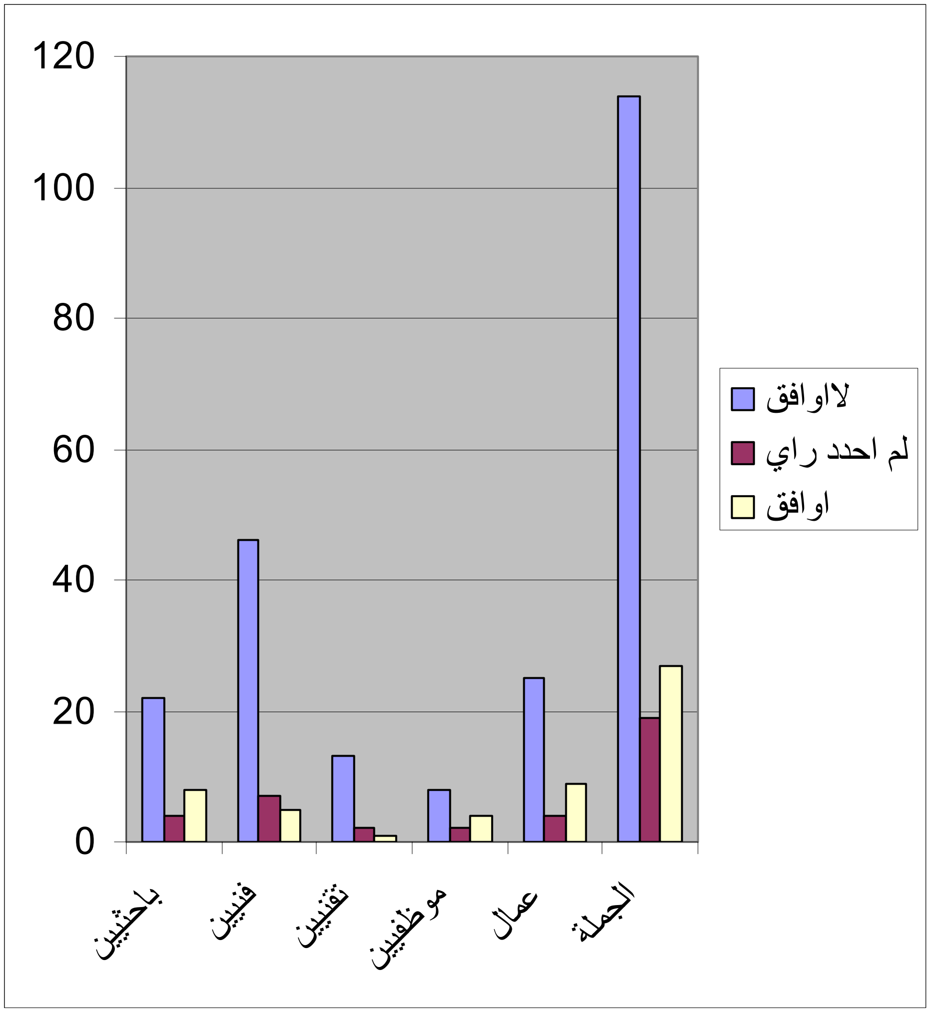
4) يجوز للهية منح الباحثين حوافز وفقا للأحكام لائحة الخدمة العامة لسنة 1995م او لائحة اخرى تحل محلها.

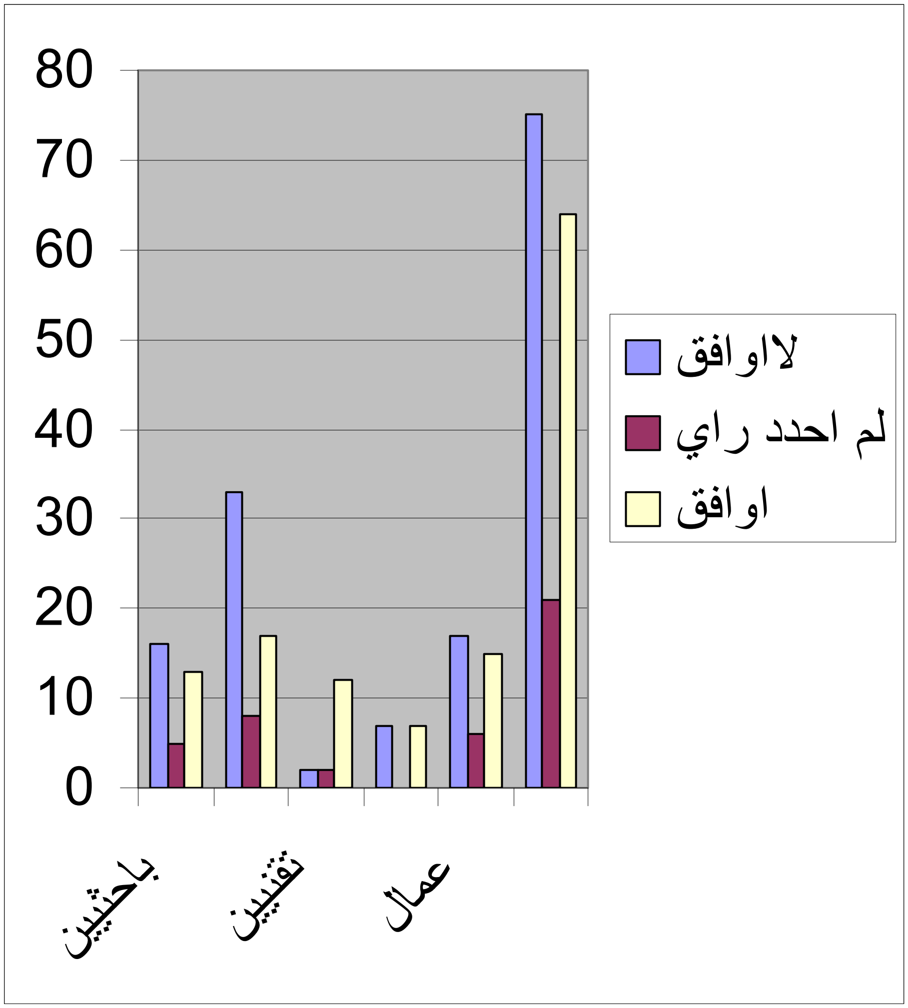


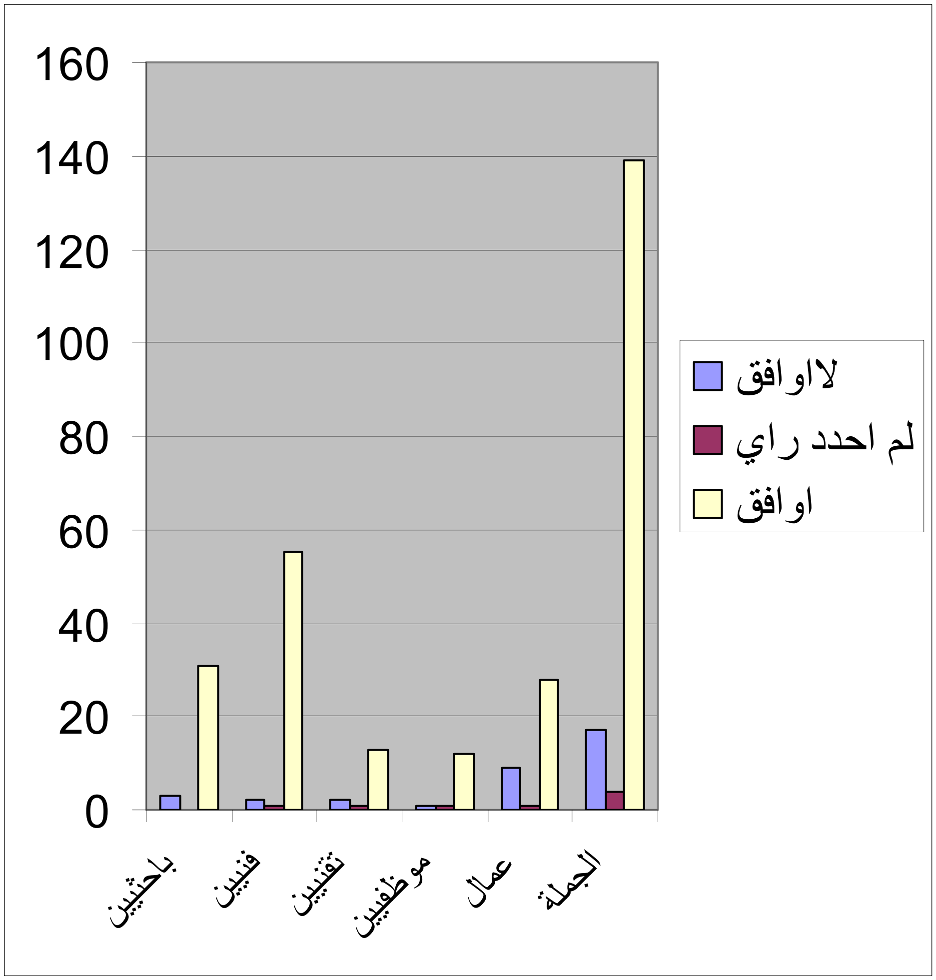
أوافق
لم أحدد رأي
لا أوافق
100%
90%
80%
70%
60%
50%
40%
30%
20%
10%
0%
الجملة
عمال
موظفين
تقنيين
فنيين
باحثين



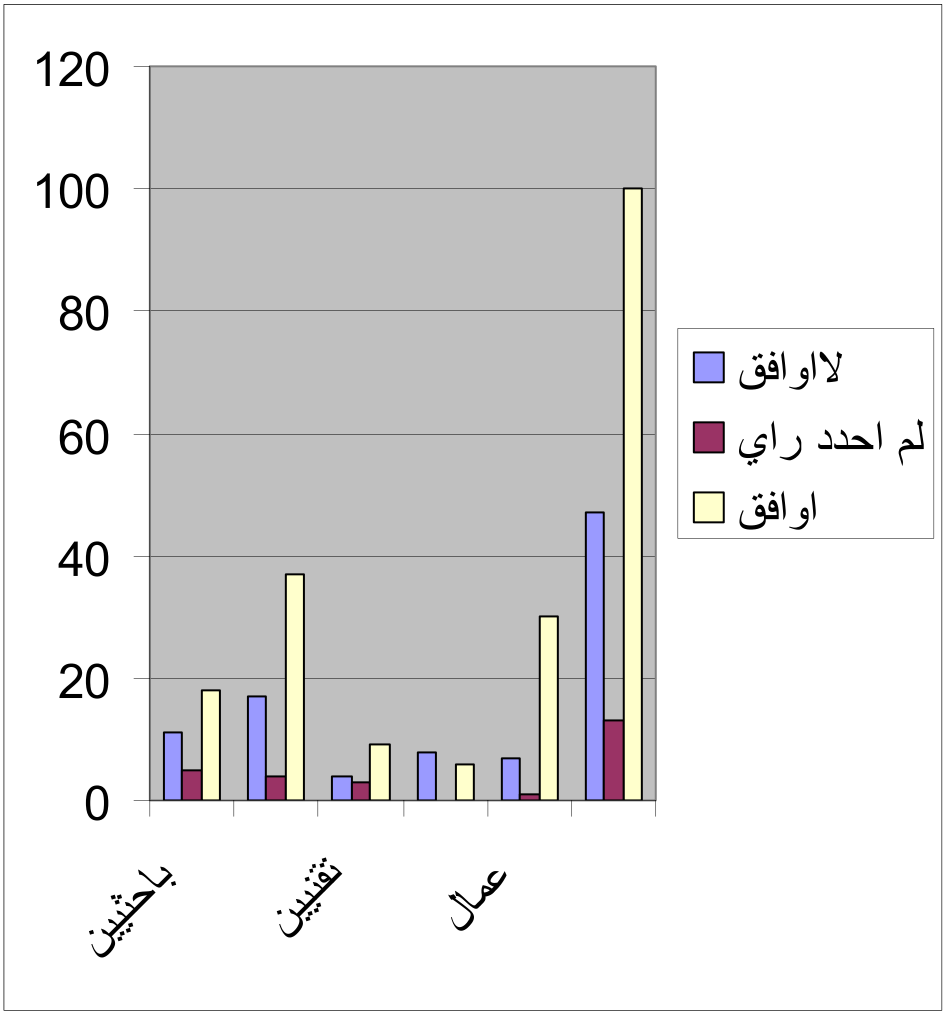
140
120
100
80
60
40
20
0
لااوافق
لم احدد راي
اوافق
باحثيين
تقنيين
عمال


120
100
80
60
40
20
0
لااوافق
لم احدد راي
اوافق
باحثين
فنيين
تقنيين
موظفيين
عمال
الجملة

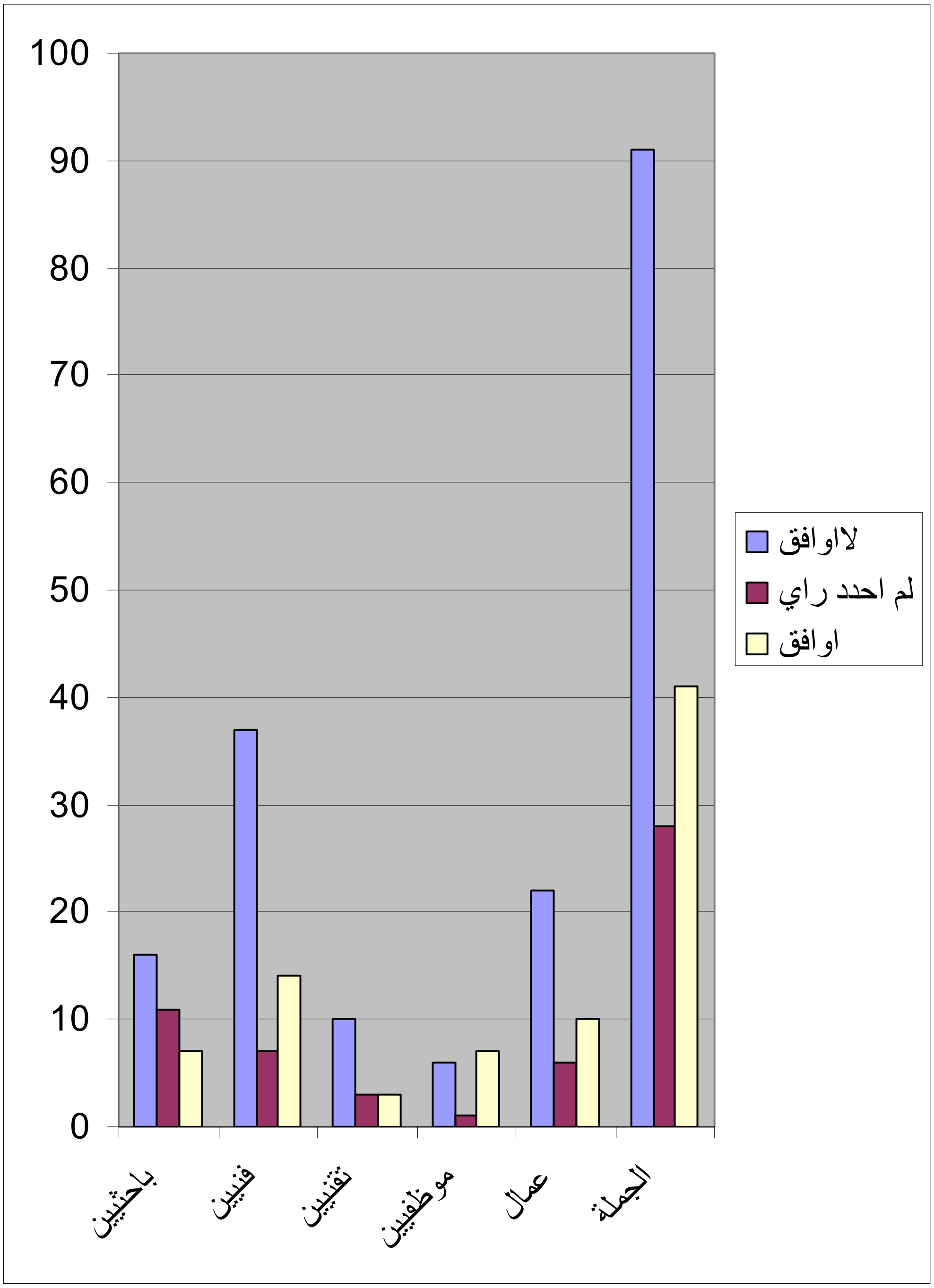

80
70
60
50
40
30
20
10
0
لااوافق
لم احدد راي
اوافق
باحثيين
تقنيين
عمال

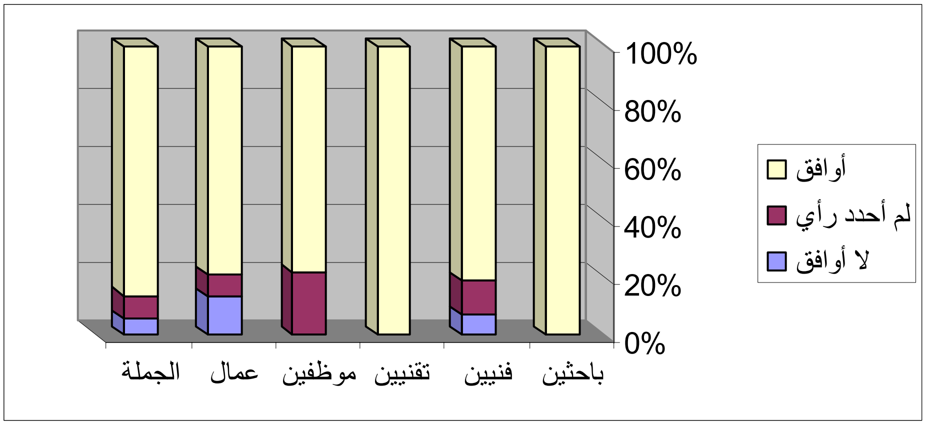


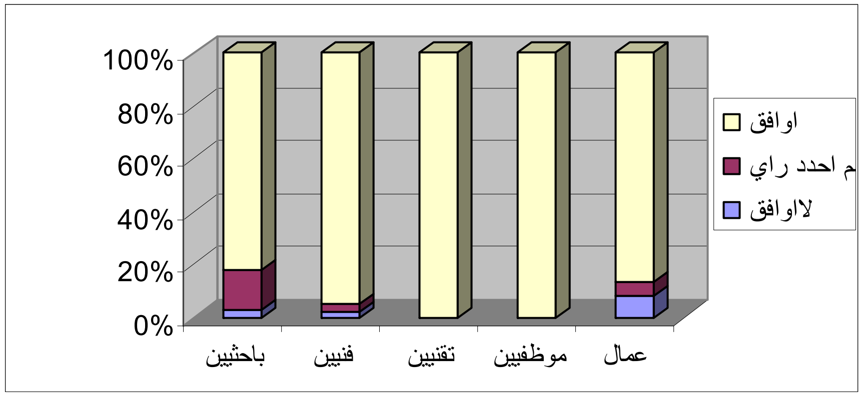
160
140
120
100
80
60
40
20
0
باحثين
فنيين
تقنيين
موظفين
عمال
الجملة
لااوافق
لم احدد راي
اوافق

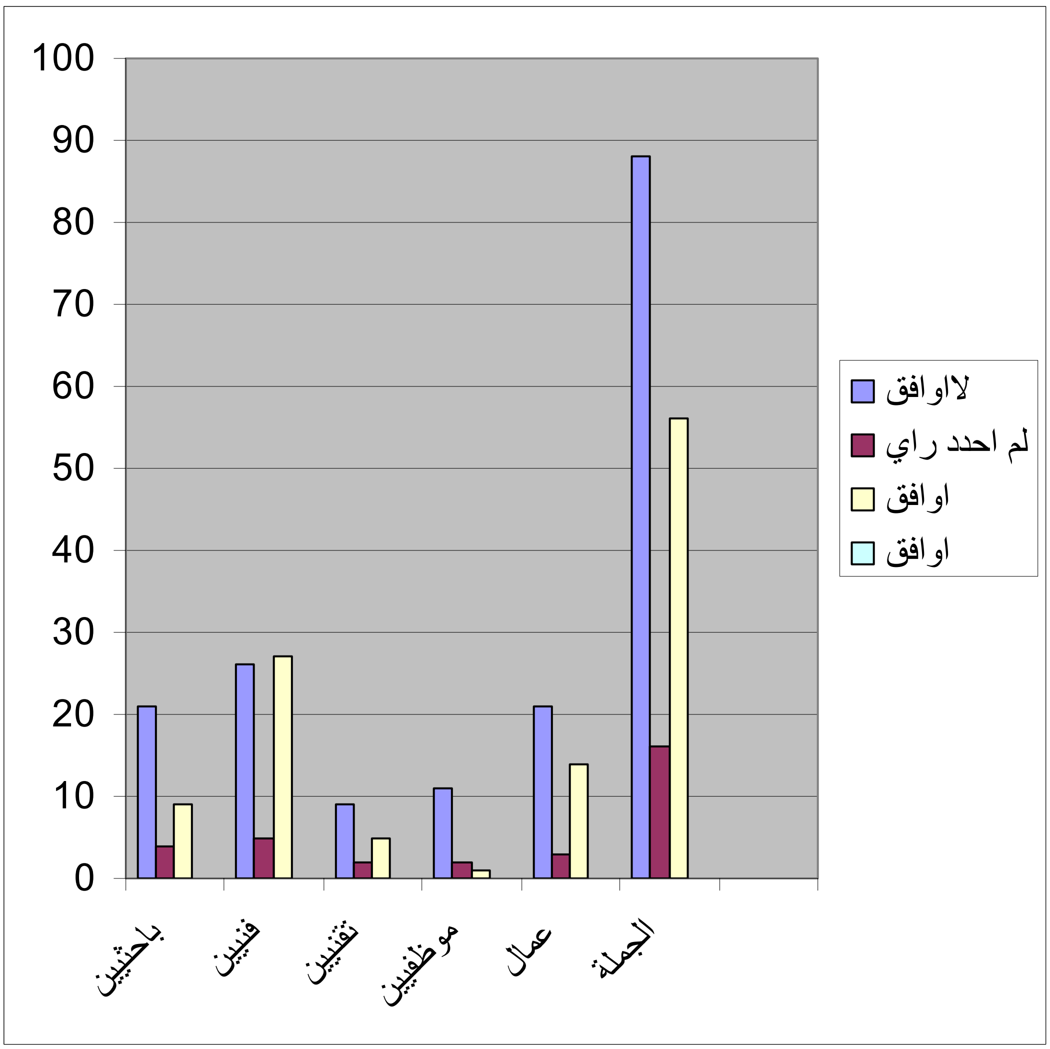


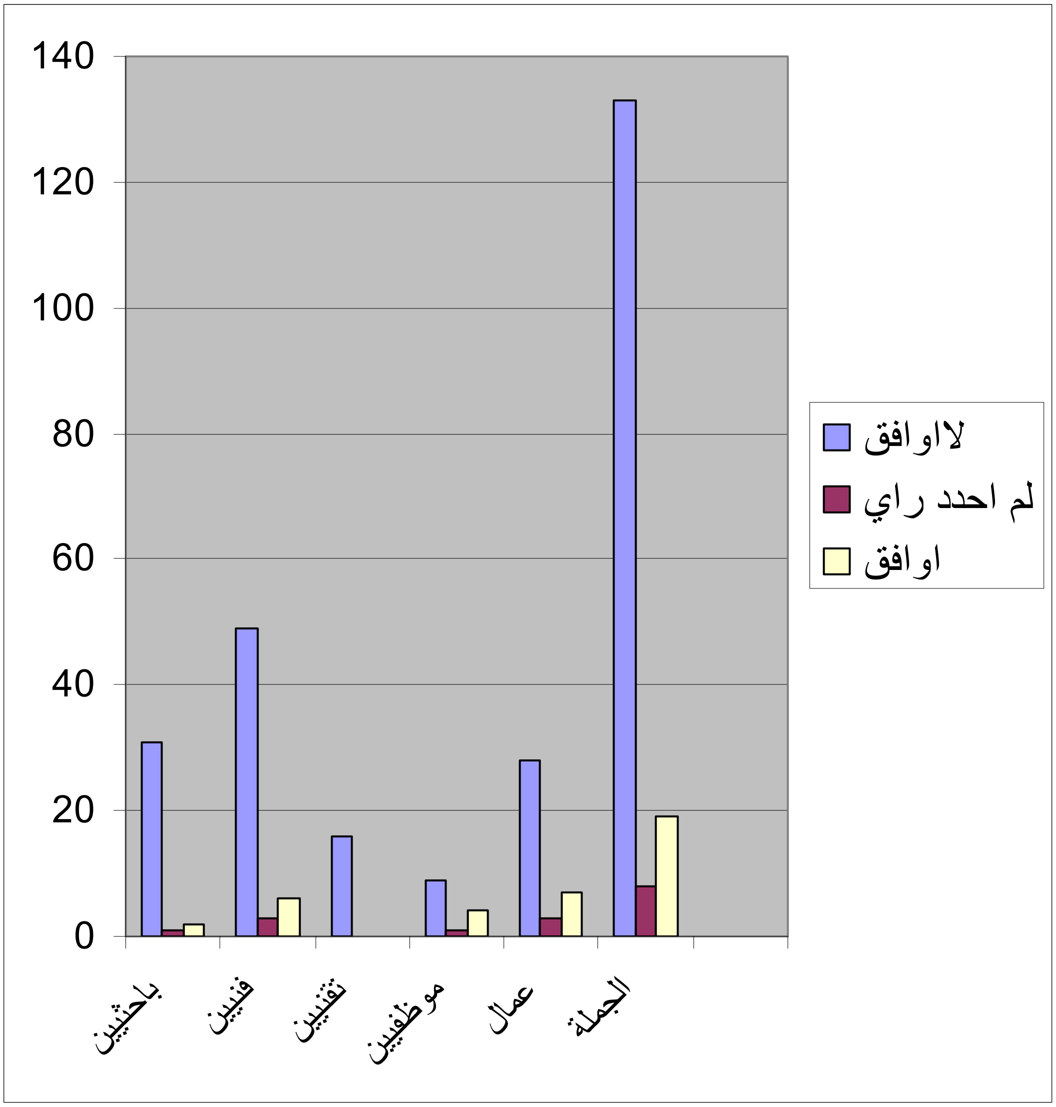
120
100
80
60
40
20
0
لااوافق
لم احدد راي
اوافق
باحثين
تقنيين
عمال


100
90
80
70
60
50
40
30
20
10
0
باحثين
فنيين
تقنيين
موظفين
عمال
الجملة
لااوافق
لم احدد راي
اوافق

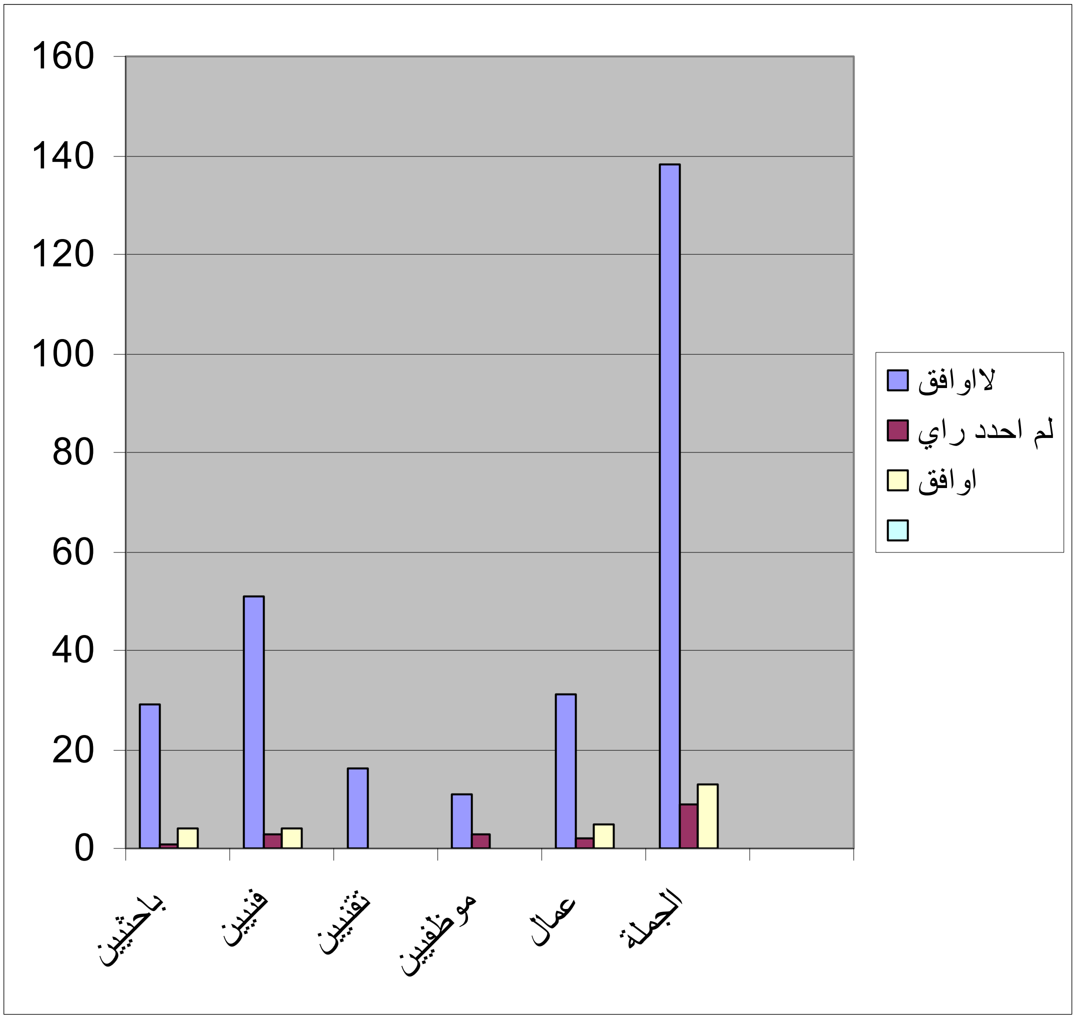

100%
80%
60%
40%
20%
0%
الجملة
عمال
موظفين
تقنيين
فنيين
باحثين
أوافق
لم أحدد رأي
لا أوافق


100%
80%
60%
40%
20%
0%
باحثيين
فنيين
تقنيين
موظفيين
عمال
اوافق
م احدد راي
لااوافق

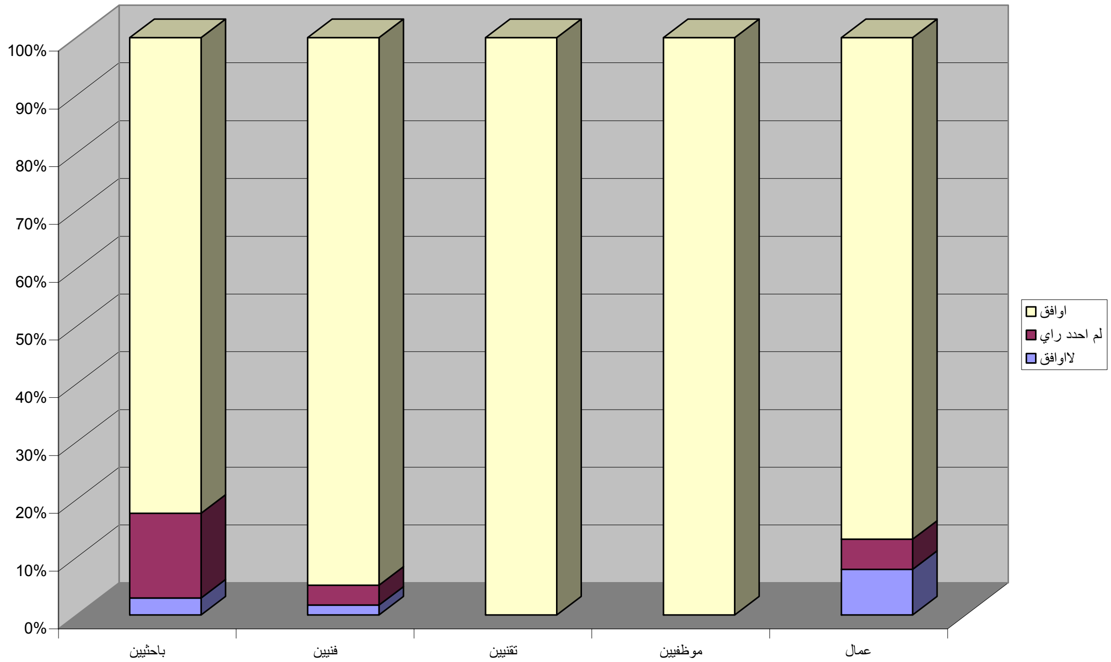

100
90
80
70
60
50
40
30
20
10
0
باحثيين
فنيين
تقنيين
موظفيين
عمال
الجملة
لااوافق
لم احدد راي
اوافق
اوافق



140
120
100
80
60
40
20
0
باحثيين
فنيين
تقنيين
موظفيين
عمال
الجملة
لااوافق
لم احدد راي
اوافق



160
140
120
100
80
60
40
20
0
باحثين
فنيين
تقنيين
موظفين
عمال
الجملة
لااوافق
لم احدد راي
اوافق


100%
90%
80%
70%
60%
50%
40%
30%
20%
10%
0%
باحثيين
فنيين
تقنيين
موظفيين
عمال
اوافق
لم احدد راي
لااوافق

المقابلات التي أجريت مع إدارة مركز
المعامل والبحوث البيطرية المركزية

السيد/ مدير المركز

سؤال : رأي سيادتكم في الحوافز ودورها في العملية الإنتاجية ؟

أجاب : كما تعلمون أن ضيق المعايش لذوي الدخول المحدودة قد سبب شاغلاً كبيراً لأسر العاملين بأجهزة الدولة . زد علي ذلك المتطلبات المتنامية علي رب الأسرة في مجالات الصحة والتعليم . وهذا الوضع جعل الشغل الشاغل للعامل هو كيفية إيجاد مواعين أخري لتلبية رغبات واحتياجات الأسرة . لذا تبرز أهمية الحاجة إلي الحوافز للعاملين بغية حل جزء من المشاكل التي تواجه العاملين وهذا بدوره يدفع العاملين

لمزيد من الأداء الجيد . والحافز في هذه الحالة يعتبر تشجيعي ومساهم بقدر كبير في دفع العملية الإنتاجية .

سؤال : هل يمنح العاملون معكم حوافز مادية كانت أم معنوية ؟

أجاب : حسب اللوائح المالية الصادرة عن وزارة المالية الإتحادية فإن هنالك فئات من العاملين مثل المحاسبين ،المراجعين ، السائقين واللجان الخاصة بالمحاسبة واللجان المكونة لأغراض محددة ، كل هذه الفئات بحكم اللوائح يمنحون حوافز عند أداء مهام محددة . أما فئات العالمين في مجالات التشخيص المتقدم وأقسام انتاج اللقاحات والأمصال المختلفة والعاملين بصحة الحيوان وبعض الوحدات الأساسية فانهم يمنحون حوافز باستمرار نظير عملهم هذا . أما بقية الفئات فقد كونا لجان للتكافل للإسهام في تخفيف أعباء المعيشة وتقديم العون اللازم في أوقات الحاجة .

سؤال : ماهي الأسس المتبعة في توزيع الحوافز ؟

أجاب : أسس التوزيع حسب منشورات وزارة المالية الاتحادية بالنسبة للفئات المحكومة باللوائح فان هنالك أسس متبعة لهذه الحوافز . أما بالنسبة للعاملين في مجال التشخيص وانتاج اللقاحات وبعض الوحدات الأساسية فهنالك عرف سائد متفق عليه بين الإدارة والوحدات ونقابة العاملين بالمركز .

سؤال : ما هي المشاكل في توزيع الحوافز بالنسبة لكم ؟

أجاب : أولي هذه المشكلات هي كيفية تصنيف العاملين الي (منتجين وغير منتجين) ونقصد بالمنتجين الذين يشرفوف إشرافاً مباشراً علي إنتاج اللقاحات . ولكن بالنسبة لنا فان العاملين كلهم منتجين ويشاركون في العملية الإنتاجية مباشرة وغير مباشرة . وإنتاج اللقاحات هو عماد العمل في هذا المركز . وقد ولد هذا التصنيف إحساساً بالظلم عند كثير من العاملين ولكن استطعنا التقليل من هذا الإحساس كحل وسط بتوزيع الحافز بنسبة 55% للأقسام المباشرة في الإنتاج و45% بالنسبة لبقية الفئات .

وثاني هذه المشكلات موارد الحوافز فهي ذات شقين الشق الأول المصدق بواسطة وزارة المالية الإتحادية كجزء من الإتفاق بين هيئة بحوث الثروة الحيوانية

ووزارة المالية ، وهذه المبالغ تدفع من ضمن مال التسيير . بيد أن وزارة المالية غير منتظمة في دفع التسيير بصورة منتظمة ، مما يجعل الحوافز غير مستمرة . أما الشق الثاني (مثل رسوم فحص البروسيلا والتشخيص المتقدم وفحص أعلاف الحيوانات) فهو مستمد من مال الخدمات التي تقدم لبعض الجهات وهذا بالإتفاق مع القطاع الخاص نظير تلك الخدمات .

سؤال : ماهي مقترحات سيادتكم للحل ؟

أجاب : لابد من أن يصبح الحافز حق مكتسب للعاملين نسبة للظروف التي أوردتها في مطلع حديثي . اقناع المسؤولين بوزارة المالية بتقنين هذا الأمر كحافز مستمر نسبة لاستراتيجية هذا المركز . تهيئة بيئة العمل بالنسبة للمعدات والأجهزة الحديثة والتقنية المتقدمة . مراجعة قوانين العمل لتضمن حق الإدارة في تقييم العمل ومنح الحوافز نظير ما يقدم من العاملين (كما يحدث في القوات النظامية) . تغذية ودعم الجمعيات التكافلية . مساهمة العاملين أنفسهم في الصناديق الخيرية لتقديم مزيداً من الدعم والخدمات للعاملين . وأخيراً الإستفادة من المساحات الزراعية الكبيرة بالمركز وتوجيهها لخفيف أعباء المعيشة علي العاملين .

المقابلة السيد/ مدير الإدارة العامة للوحدات الأساسية وطرحنا عليه نفس الأسئلة:-

أجاب : بالنسبة للحافز ودوره في في العملية الإنتاجية فان الحافز يزيد عطاء العاملين . أما عن مدي استمرار الحوافز فان الحافز غير مستمر ويمنح حسب العطاء والظروف المالية المتاحة للمركز . و إذا تحدثنا عن أسس فان العرف السائد في هذا المركز فان العاملين يتم التمييز بينهم بأقسام الإنتاج ذات المردود الإقتصـــــادي و العلمي . توجهنا مشكلات في التوزيع وهي عدم وجود مبالغ محددة منتظمة للحوافز ، وإحساس بعض العاملين بالغبن جراء التصنيف . أما إذا تحدثنا عن مقترحات الحل فانني أري أنها تكمن في أولاً تبادل القوي العاملة للعمل بالأقسام المختلفة بصفة دورية لضمان عدالة توزيع الحافز واستمراره . محاولة إيجاد عائد إقتصادي لبقية الأقسام .

وقد أفاد **السيد / مدير الإدارة العامة لإنتاج اللقاحات** علي اسئلتنا كما يلي : الحافز بشقيه المادي والمعنوي ضروري لتجويد الأداء . بالنسبة لهذه الإدارة فان الحوافز المادية مستمرة ودائمة نسبة لعدم انقطاع انتاج اللقاحات .الأسس التي نعمل بها في توزيع الحافز هي تجويد الأداء والمهمة الموكلة للعامل . ضرورة أن يكون هذا العمل مستمر في غير ساعات العمل الرسمية . ويقدر الحافز حسب الجهد المبذول ومدي المساهمة في العملية الإنتاجية . مضافاً الي ذلك الدرجة الوظيفية . أما المشكلات فتتمثل في صعوبة تقدير الجهد المبذول ، مدي تنفيذ المهمة ، درجة العامل ، معيار زمن أداء المهمة . أما الحلول فتكمن في تقديري باللجوء الي إضافة نسبة لقيمة المنتجات تخصص للحوافز بمقدار 10% توزع كالآتي : 5% كخدمات لمدير المركز ، 3.5% للعاملين بأقسام الإنتاج 1.5% لبقية العاملين .

و قد افاد السيد/ **مدير الادارة العامة لصحة الحيوان** على اسئلتنا كما يلى:

ان التوصية بمنح عامل او موظف ما حافز ضرورة إدارية مهمة تساعد على تجويد الأداء و زيادة الإنتاج ، و فيها تميز يدفع بالعاملين و الموظفين الى التنافس للأداء الجيد مما له الاثر القوى فى تطوير الأداء بالمؤسسة المعنية. يجدر بالذكر أنه لا بد من تحفيز من يستحق إذ أنه إن لم يحفز من يستحق سيؤدى ذلك الى تثبيط الهمم و زعزعة العمل و عدم الثقة بين العاملين و رؤسائهم .

و فى هذه الإدارة يمنح العاملون حوافز مادية و معنوية. أما بالنسبة لتوزيع الحوافز فنقول إن التوزيع غير ملتزم بالضوابط المنصوص عليها بلوائح شئون الخدمة (على ألا يزيد الحافز عن المرتب الأساسى) . وعدم الإلتزام هذا قد يثير حفيظة بعض العاملين الذين لا يمنحون حافز بنفس المؤسسة و عدم ثبات الحافز بمؤسسية زمنية يؤدى إلى تمرد العاملين المنتجين مما يؤدى إلى تعطيل العمل . أما إشكالات التوزيع موجودة وتتلخص فـــى الأراء الشخصية للموزع (رئيس الوحدة) . و أنه لا بد من التحفيز بعدالة و مؤسسية و أن قيمة الحافز إن كانت مادية أو معنوية يجب أن تتناسب و حجـــم العمل المقدم لا أكثر و لا أقل و الإلتزام بضوابط لائحة الخدمـــة

و وضع سقف (أدنى- و أعلى) لكل حافز لكل عامل حسب وظيفته و تدرجه و لا يتعدى الحافز هذا الحد.

المقابلات التي أجريت مع إدارة مركز
المعامل والبحوث البيطرية المركزية

السيد/ مدير المركز

سؤال : رأي سيادتكم في الحوافز ودورها في العملية الإنتاجية ؟

أجاب : كما تعلمون أن ضيق المعايش لذوي الدخول المحدودة قد سبب شاغلاً كبيراً لأسر العاملين بأجهزة الدولة . زد علي ذلك المتطلبات المتنامية علي رب الأسرة في مجالات الصحة والتعليم . وهذا الوضع جعل الشغل الشاغل للعامل هو كيفية إيجاد مواعين أخري لتلبية رغبات واحتياجات الأسرة . لذا تبرز أهمية الحاجة إلي الحوافز للعاملين بغية حل جزء من المشاكل التي تواجه العاملين وهذا بدوره يدفع العاملين لمزيد من الأداء الجيد . والحافز في هذه الحالة يعتبر تشجيعي ومساهم بقدر كبير في دفع العملية الإنتاجية .

سؤال : هل يمنح العاملون معكم حوافز مادية كانت أم معنوية ؟

أجاب : حسب اللوائح المالية الصادرة عن وزارة المالية الإتحادية فإن هنالك فئات من العاملين مثل المحاسبين ،المراجعين ، السائقين واللجان الخاصة بالمحاسبة واللجان المكونة لأغراض محددة ، كل هذه الفئات بحكم اللوائح يمنحون حوافز عند أداء مهام محددة . أما فئات العالمين في مجالات التشخيص المتقدم وأقسام انتاج اللقاحات والأمصال المختلفة والعاملين بصحة الحيوان وبعض الوحدات الأساسية فانهم يمنحون حوافز باستمرار نظير عملهم هذا . أما بقية الفئات فقد كونا لجان للتكافل للإسهام في تخفيف أعباء المعيشة وتقديم العون اللازم في أوقات الحاجة .

سؤال : ماهي الأسس المتبعة في توزيع الحوافز ؟

أجاب : أسس التوزيع حسب منشورات وزارة المالية الاتحادية بالنسبة للفئات المحكومة باللوائح فان هنالك أسس متبعة لهذه الحوافز . أما بالنسبة للعاملين في مجال التشخيص وانتاج اللقاحات وبعض الوحدات الأساسية فهنالك عرف سائد متفق عليه بين الإدارة والوحدات ونقابة العاملين بالمركز .

سؤال : ما هي المشاكل في توزيع الحوافز بالنسبة لكم ؟

أجاب : أولي هذه المشكلات هي كيفية تصنيف العاملين الي (منتجين وغير منتجين) ونقصد بالمنتجين الذين يشرفوف إشرافاً مباشراً علي إنتاج اللقاحات . ولكن بالنسبة لنا فان العاملين كلهم منتجين ويشاركون في العملية الإنتاجية مباشرة وغير مباشرة . وإنتاج اللقاحات هو عماد العمل في هذا المركز . وقد ولد هذا التصنيف إحساساً بالظلم عند كثير من العاملين ولكن استطعنا التقليل من هذا الإحساس كحل وسط بتوزيع الحافز بنسبة 55% للأقسام المباشرة في الإنتاج و45% بالنسبة لبقية الفئات .

وثاني هذه المشكلات موارد الحوافز فهي ذات شقين الشق الأول المصدق بواسطة وزارة المالية الإتحادية كجزء من الإتفاق بين هيئة بحوث الثروة الحيوانية ووزارة المالية ، وهذه المبالغ تدفع من ضمن مال التسيير . بيد أن وزارة المالية غير منتظمة في دفع التسيير بصورة منتظمة ، مما يجعل الحوافز غير مستمرة . أما الشق الثاني (مثل رسوم فحص البروسيلا والتشخيص المتقدم وفحص أعلاف الحيوانات)

فهو مستمد من مال الخدمات التي تقدم لبعض الجهات وهذا بالإتفاق مع القطاع الخاص نظير تلك الخدمات .

سؤال : ماهي مقترحات سيادتكم للحل ؟

أجاب : لابد من أن يصبح الحافز حق مكتسب للعاملين نسبة للظروف التي أوردتها في مطلع حديثي . اقناع المسؤولين بوزارة المالية بتقنين هذا الأمر كحافز مستمر نسبة لاستراتيجية هذا المركز . تهيئة بيئة العمل بالنسبة للمعدات والأجهزة الحديثة والتقنية المتقدمة . مراجعة قوانين العمل لتضمن حق الإدارة في تقييم العمل ومنح الحوافز نظير ما يقدم من العاملين (كما يحدث في القوات النظامية) . تغذية ودعم الجمعيات التكافلية . مساهمة العاملين أنفسهم في الصناديق الخيرية لتقديم مزيداً من الدعم والخدمات للعاملين . وأخيراً الإستفادة من المساحات الزراعية الكبيرة بالمركز وتوجيهها لخفيف أعباء المعيشة علي العاملين .

المقابلة السيد/ مدير الإدارة العامة للوحدات الأساسية وطرحنا عليه نفس الأسئلة:-

أجاب : بالنسبة للحافز ودوره في في العملية الإنتاجية فان الحافز يزيد عطاء العاملين . أما عن مدي استمرار الحوافز فان الحافز غير مستمر ويمنح حسب العطاء والظروف المالية المتاحة للمركز . و إذا تحدثنا عن أسس فان العرف السائد في هذا المركز فان العاملين يتم التمييز بينهم بأقسام الإنتاج ذات المردود الإقتصـــــادي و العلمي . توجهنا مشكلات في التوزيع وهي عدم وجود مبالغ محددة منتظمة للحوافز ، وإحساس بعض العاملين بالغبن جراء التصنيف . أما إذا تحدثنا عن مقترحات الحل فانني أري أنها تكمن في أولاً تبادل القوي العاملة للعمل بالأقسام المختلفة بصفة دورية لضمان عدالة توزيع الحافز واستمراره . محاولة إيجاد عائد إقتصادي لبقية الأقسام .

وقد أفاد **السيد / مدير الإدارة العامة لإنتاج اللقاحات** علي اسئلتنا كما يلي : الحافز بشقيه المادي والمعنوي ضروري لتجويد الأداء . بالنسبة لهذه الإدارة فان الحوافز المادية مستمرة ودائمة نسبة لعدم انقطاع انتاج اللقاحات .الأسس التي نعمل بها في

توزيع الحافز هي تجويد الأداء والمهمة الموكلة للعامل . ضرورة أن يكون هذا العمل مستمر في غير ساعات العمل الرسمية . ويقدر الحافز حسب الجهد المبذول ومدي المساهمة في العملية الإنتاجية . مضافاً الي ذلك الدرجة الوظيفية . أما المشكلات فتتمثل في صعوبة تقدير الجهد المبذول ، مدي تنفيذ المهمة ، درجة العامل ، معيار زمن أداء المهمة . أما الحلول فتكمن في تقديري باللجوء الي إضافة نسبة لقيمة المنتجات تخصص للحوافز بمقدار 10% توزع كالآتي : 5% كخدمات لمدير المركز ، 3.5% للعاملين بأقسام الإنتاج 1.5% لبقية العاملين .

و قد افاد السيد/ **مدير الادارة العامة لصحة الحيوان** على اسئلتنا كما يلى:

ان التوصية بمنح عامل او موظف ما حافز ضرورة إدارية مهمة تساعد على تجويد الأداء و زيادة الإنتاج ، و فيها تميز يدفع بالعاملين و الموظفين الى التنافس للأداء الجيد مما له الاثر القوى فى تطوير الأداء بالمؤسسة المعنية. يجدر بالذكر أنه لا بد من تحفيز من يستحق إذ أنه إن لم يحفز من يستحق سيؤدى ذلك الى تثبيط الهمم و زعزعة العمل و عدم الثقة بين العاملين و رؤسائهم .

و فى هذه الإدارة يمنح العاملون حوافز مادية و معنوية. أما بالنسبة لتوزيع الحوافز فنقول إن التوزيع غير ملتزم بالضوابط المنصوص عليها بلوائح شئون الخدمة (على ألا يزيد الحافز عن المرتب الأساسى) . وعدم الإلتزام هذا قد يثير حفيظة بعض العاملين الذين لا يمنحون حافز بنفس المؤسسة و عدم ثبات الحافز بمؤسسية زمنية يؤدى إلى تمرد العاملين المنتجين مما يؤدى إلى تعطيل العمل . أما إشكالات التوزيع موجودة وتتلخص فـــى الأراء الشخصية للموزع (رئيس الوحدة) . و أنه لا بد من التحفيز بعدالة و مؤسسية و أن قيمة الحافز إن كانت مادية أو معنوية يجب أن تتناسب و حجــم العمل المقدم لا أكثر و لا أقل و الإلتزام بضوابط لائحة الخدمــة و وضع سقف (أدنى- و أعلى) لكل حافز لكل عامل حسب وظيفته و تدرجه و لا يتعدى الحافز هذا الحد.

بسم الله الرحمن الرحيم

استمارة استبيان

الأخ الكريم / الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله

أضع بين يديكم هذا الإستبيان وأتوقع تعاونكم التام لملء بياناته تعميماً للفائدة . هذه الإجابات لا تستخدم لغير الدراسة .

والشكر لكم لحسن تعاونكم الصادق

ولكم شكري وتقديري ،،،،،،،

التهامي خلف الله محمد نور

طالب دراسات عليا

1/ الوظيفة [ ]

2/ شروط الخدمة المطبقة بالمركز تواكب ارتفاع تكاليف المعيشة

أوافق ☐ لم أحدد رأي ☐ لا أوافق ☐

3/ العائد من التعديل في هياكل الأجور المطبق سنوياً مجزي :

أوفق ☐ لم أحدد رأي ☐ لا أوفق ☐

4/ يتم منح العاملين بوحتكم حوافز مادية باستمرار :

أوفق ☐ لم أحدد رأي ☐ لا أوافق ☐

5/ يتم منح العاملين بوحتكم حوافزمعنوية (في شكل ترقيات استثنائية ، أوسمة وأنواط)

أوافق ☐ لم أحدد رأي ☐ لا أوافق ☐

6/ الحافز يشبع الحاجات الخاصة بك :

أوافق ☐ لم أحدد رأي ☐ لا أوافق ☐

7 / الحافز يسهم في زيادة الإنتاج :

أوافق ☐ لم أحدد رأي ☐ لا أوافق ☐

8/ أفضل الحوافز التي تمنح هي الحوافز المادية :-

أوافق ☐ لم أحدد رأي ☐ لا أوافق ☐

9/ أفضل الحوافز التي تمنح هي الحوافز المعنوية : -

أوافق ☐ لم أحدد رأي ☐ لا أوافق ☐

10 / أفضل الحوافز التي تمنح هي الحوافز المعنوية والمادية معاً :

أوافق ☐ لم أحدد رأي ☐ لا أوافق ☐

11/ الأفضل الحافز الجماعي لأنه يحيي روح الجماعة وبالتالي يزيد الإنتاج :

أوافق ☐ لم أحدد رأي ☐ لا أوفق ☐

12/ الحافز الفردي أفضل لانه يزكي روح التنافس : -

أوافق ☐ لم أحدد رأي ☐ لا أوفق ☐

المراجع :

1/ د/ منصور أحمد منصور ، الحوافز والدوافع في قطاع الإنتاج ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 1976 .

2/ عادل جودة، الحوافز المادية فى الدول الرأسمالية،المنظمة العربيه للعلوم الادارية دمشق.

3/ د.محمد رشاد الحملاوى ،الحوافز المادية فىالدول الاشتراكية، المنظمهالعربيه للعلوم الادارية.

4/ منىمحمودأحمد، بحث استكمال درجة الماجستير ،مدرسةالعلوم الادارية، جامعة الخرطوم، 1988

5/ عادل جودة ، مرجع سابق 1

6/ عادل جودة ، المرجع السابق

7/ عادل جودة ، المرجع السابق

8/ عادل جودة ، المرجع السابق

9/ د/ منصور أحمد منصور ، المبادئ العامة في إدارة القوي العاملة ، وكالة المطبوعات ، 1973

10/ عادل جودة ، مرجع سابق

12/ مني محمود أحمد عبد السخي ، مرجع سابق

13/ د/ محمد رشاد الحملاوي ، مرجع سابق

14/ عادل جودة ، مرجع سابق

15/ Taylor, F0 W0 The Principles of Scientific Management,(New YORK , 1945)

16/ عادل جوده، مرجع سابق

17/ عادل جوده ،مرجع سابق

18/ منى محمود أحمد ، مرجع سابق

19/ ناصر محمد العديلى، دوافع العاملين فى الاجهزه الحكومية في المملكه العربية السعودية ، معهد الاداره العامة ،السعوديه (1406هـ)

20/ Maslo A . H . , A theory of Human Motivation , Paychdogy Review (New York 1943)

21/ د.محمد رشاد الحملاوى، مرجع سابق

22/ د. محمد رشاد الحملاوى، مرجع سابق

23/ شوقى أحمد دنيا ، الاسلام والتنميه الاقتصاديه ، دار الفكر العربى ، 1975

24/ القرآن الكريم

25/ أحمد محمد شاكر ، صحيح البخارى

26/ أحمد محمد شاكر ، المرجع السابق

27/ سيد سابق ، فقه السنة

28/ القرآن الكريم ، سورة آية رقم

29/ لائحة الخدمة العامة لسنة 1975

30/ لائحة الخدمة العامة لسنة 1995

31/ د/ صلاح مختار محمد الأمين ، نبذة تاريخية عن مركز المعامل والبحوث البيطرية المركزية

32/ قانون هيئة بحوث الثروة الحيوانية 1996

33/ د/ صلاح مختار محمد الأمين ، مرجع سابق

33/ استمارة الإستبيان

المراجع

1/ القرآن الكريم

2/ أحمد محمد شاكر ، صحيح البخاري

3/ بكري الطيب موسي ، إدارة الأفراد ، الخرطوم ، 2002 م

4/ باري كشواي ، دار الفاروق للنشر ، القاهرة

5/ منصور أحمد منصور ، الحوافز والدوافع في قطاع الإنتاج ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 1976

6/ محمد رشاد الحملاوي ، الحوافز المادية في الدول الإشتراكية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية

7/ ناصر محمد العديلي ، دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ، (1406 هـ)

8/ شوقي أحمد دنيا ، الإسلام والتنمية الإقتصادية ، دار الفكر العربي ، 1975 م

9/ سيد سابق ، فقه السنة

10/ عادل جـودة ، الحوافز المادية في الدول الرأسمالية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، دمشق

11/ منصور أحمد منصور ، المبادئ العامة في إدارة القوي العاملة ، وكلة المطبوعات ، الكويت 1973

12/ قانون الخدمة العامة لسنة في السودان 1973
13/ قانون الخدمة العامة لسنة في السودان 1994
14/ قانون معاشات الخدمة العامة لسنة في السودان 1973
15/ قانون محاسبة العاملين في الخدمة العامة في السودان 1976
16/ قانون محاسبة العاملين في الخدمة العامة في السودان 1996
17/ لائحة الخدمة العامة في السودان 1975
18/ لائحة الخدمة العامة في السودان 1995
19/ قانون هيئة بحوث الثروة الحيوانية لسنة 1996
20/ منشور شئون الخدمة رقم (2 /2004)
21 / تصديق شئون الخدمة رقم وع أ أ / د ش خ / 1 بتاريخ 2004/4/27
22/ صلاح مختار محمد الأمين ، نبذة تعريفية عن مركز المعامل والبحوث البيطرية المركزية الخرطوم ، 2002
23/ مني محمود أحمد عبد السخي ، بحث إستكمال درجة الماجستير ، مدرسة العلوم الإدارية ، جامعة الخرطوم ، 1988
24/ التقرير السنوي لمركز المعامل والبحوث البيطرية 2004 م
25/ استمارة اللإستبانة
23/ المقابلات مع إدارة مركز المعامل والبحوث البيطرية
24/ Taylor , F0 W0 , The Principles Of Scientific Management , (New York 1945)
25/ Taylor , F0 W0 , The Principles Of Scientific Management , (New York 1945)
26/ Maslo A. H0 , A theory Of Human Motivation , Paychdogy Review (New York 1943)

27/ Edgar F , Huse and James L 0 Dawdi , Behayor In Organization; Asystem Approach to Managing (Reading , (Massachusetts , Addixoo – Wesley Publshing Co, 1973)

بسم الله الرحمن الرحيم

هيئة بحوث الثروة الحيوانية

مركز المعامل والبحوث البيطرية

النمرة / هـ ب ث ح / م م ب ب / ش ع / مأموريات   التاريخ / 2005/4/9 م

أمر تحرك للقيام بمأمورية

السادة /

1/ سلمي كمال	باحث
2/ الحبر الشيخ إدريس	كبير فنين
3/ محاسن عوض مصطفي	تقني
4/ محمد آدم محمدي	فني
5/ مرتضي يوسف عبد الحفيظ	سائق

بهذا قد أخطركم بأنه قد وقع الإختيار عليكم للقيام بمأمورية الي (كسلا – القضارف – الجزيرة – سنار والنيل الأزرق) وذلك بغرض مسح أمراض القراد في تلك المناطق علي أن يكون التحرك اليوم السبت الموافق 2005/4/9 علي أن تعودوا الي مقر عملكم فور الإنتهاء من المهمة التي قمتم من أجلها . وذلك بالعربة حكومة رقم (1691)

وشكراً ،،،،،،،،،

التهامي خاف الله محمد نور

ع/ مدير مركز المعامل والبحوث البيطرية المركزية

بسم الله الرحمن الرحيم

هيئة بحوث الثروة الحيوانية

مركز المعامل والبحوث البيطرية

النمرة / هـ ب ث ح / م م ب ب / ش ع / مأموريات التاريخ / 2005/4/9 م

أمر تحرك للقيام بمأمورية

السادة /

1/ د/ محمد توم الحاج رمضان	باحث
2/ د / الشفيع إبراهيم الشفيع	م 0 باحث
3/ د / حاتم علي الطاهر	م 0 باحث
4/ محمد الطيب حامد	فني
5/ صلاح عبد الماجد نقد	فني
6/ محمد علي مصطفي	سائق

بهذا قد أخطركم بأنه قد وقع الإختيار عليكم للقيام بمأمورية الي (شمال كردفان – غرب كردفان – جنوب كردفان – النيل الأبيض) وذلك بغرض مسح أمراض القراد في تلك المناطق علي أن يكون التحرك اليوم السبت الموافق 2005/4/9 علي أن تعودوا الي مقر عملكم فور الإنتهاء من المهمة التي قمتم من أجلها . وذلك بالعربة حكومة رقم (1691)

وشكراً ،،،،،،،،

التهامي خلف الله محمد نور

ع/ مدير مركز المعامل والبحوث البيطرية المركزية

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق رقم (11)

استمارة استبيان

الأخ الكريم / الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله

أضع بين يديكم هذا الإستبيان وأتوقع تعاونكم التام لملء بياناته تعميماً للفائدة .

هذه الإجابات لا تستخدم لغير الدراسة .

والشكر لكم لحسن تعاونكم الصادق

ولكم شكري وتقديري ،،،،،،

التهامي خاف الله محمد نور

طالب دراسات عليا

1/ الوظيفة ☐

2/ شروط الخدمة المطبقة بالمركز تواكب ارتفاع تكاليف المعيشة

أوافق ☐ لم أحدد رأي ☐ لا أوافق ☐

3/ العائد من التعديل في هياكل الأجور المطبق سنوياً مجزي :

أوفق ☐ لم أحدد رأي ☐ لا أوفق ☐

4/ يتم منح العاملين بوحتكم حوافز مادية باستمرار :

أوفق ☐ لم أحدد رأي ☐ لا أوافق ☐

5/ يتم منح العاملين بوحتكم حوافزمعنوية (في شكل ترقيات استثنائية ، أوسمة وأنواط)

أوافق ☐ لم أحدد رأي ☐ لا أوافق ☐

6/ الحافز يشبع الحاجات الخاصة بك :

أوافق ☐ لم أحدد رأي ☐ لا أوافق ☐

7 / الحافز يسهم في زيادة الإنتاج :

أوافق ☐ لم أحدد رأي ☐ لا أوافق ☐

8/ أفضل الحوافز التي تمنح هي الحوافز المادية :-

أوافق ☐ لم أحدد رأي ☐ لا أوافق ☐

9/ أفضل الحوافز التي تمنح هي الحوافز المعنوية : -

أوافق ☐ لم أحدد رأي ☐ لا أوافق ☐

10 / أفضل الحوافز التي تمنح هي الحوافز المعنوية والمادية معاً :

أوافق ☐ لم أحدد رأي ☐ لا أوافق ☐

11/ الأفضل الحافز الجماعي لأنه يحيي روح الجماعة وبالتالي يزيد الإنتاج :

أوافق ☐ لم أحدد رأي ☐ لا أوفق ☐

12/ الحافز الفردي أفضل لانه يزكي روح التنافس : -

أوافق ☐ لم أحدد رأي ☐ لا أوفق ☐